



MARKETING, LOGÍSTICA Y CLIMA LABORAL: APLICACIÓN EN LA GASTRONOMÍA POST PANDEMIA

Giovanny Lenin Haro Sosa
Jessica Alexandra Robalino Vallejo
Diego Alexander Haro Ávalos
Miguel Ángel Ávalos Pérez

Giovanny Lenin Haro Sosa
Jessica Alexandra Robalino Vallejo
Diego Alexander Haro Ávalos
Miguel Ángel Ávalos Pérez

MARKETING, LOGÍSTICA Y CLIMA
LABORAL: APLICACIÓN EN LA
GASTRONOMÍA POST PANDEMIA

MARKETING, LOGISTICS AND WORK
ENVIRONMENT: APPLICATION TO
POST-PANDEMIC GASTRONOMY

Giovanny Lenin Haro Sosa
Jessica Alexandra Robalino Vallejo
Diego Alexander Haro Ávalos
Miguel Ángel Ávalos Pérez

Marketing, logística y clima laboral: aplicación
en la gastronomía post pandemia

Marketing, logistics and work environment:
application to post-pandemic gastronomy



Autores:

Giovanny Lenin Haro Sosa
Escuela Superior Politécnica
de Chimborazo

Facultad de Salud Pública
gharo@esPOCH.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-3029-0032>

Jessica Alexandra Robalino Vallejo
Escuela Superior Politécnica
de Chimborazo

Facultad de Salud Pública
jrobalino@esPOCH.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-1464-5331>

Diego Alexander Haro Ávalos
Escuela Superior Politécnica
de Chimborazo

Facultad de Administración de Empresas
diego.haro@esPOCH.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-6018-1267>

Miguel Ángel Ávalos Pérez
Escuela Superior Politécnica
de Chimborazo

Facultad de Salud Pública
miavalos@esPOCH.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-2370-9579>

Advertencia: Está prohibido, bajo las sanciones penales vigentes que ninguna parte de este libro puede ser reproducida, grabada en sistemas de almacenamiento o transmitida en forma alguna ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro sin autorización previa y por escrito del Centro de Investigación y Desarrollo Profesional (CIDEPRO).



Primera Edición, mayo 2023

*Marketing, logística y clima laboral:
aplicación en la gastronomía post pandemia*

ISBN: 978-9942-607-44-7 (eBook)

ISSN: 2600-5719 (electronic)

<https://doi.org/10.29018/978-9942-607-44-7>

Editado por:

Centro de Investigación y Desarrollo Profesional

© **CIDEPRO Editorial 2023**

Babahoyo, Ecuador

Móvil - (WhatsApp): (+593) 9 8 52-92-824

www.cidepro.org

E-mail: editorial@cidepro.org

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares
externos con base en la normativa editorial de CIDEPRO.

Diseño y diagramación:

CIDEPRO Editorial

Diseño, montaje y producción editorial:

CIDEPRO Editorial

Hecho en Ecuador

Made in Ecuador

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	XVI
-------------------	-----

CAPÍTULO 1

HISTORIA DE LOS RESTAURANTES,

LA GASTRONOMÍA Y EL MARKETING.....	25
------------------------------------	----

Historia de los restaurantes	25
------------------------------------	----

Servicio de restaurante	26
-------------------------------	----

Historia de la gastronomía	26
----------------------------------	----

Gastronomía	27
-------------------	----

Gastronomía ecuatoriana	27
-------------------------------	----

Gastronomía típica	28
--------------------------	----

Calidad	28
---------------	----

Estándares de calidad	29
-----------------------------	----

Gastronomía tradicional	29
-------------------------------	----

Gastronomía en Ecuador.....	29
-----------------------------	----

Historia de los restaurantes de comida rápida.....	31
--	----

Evolución de los restaurantes.....	31
------------------------------------	----

Restaurantes	32
--------------------	----

Tipos de restaurantes.....	32
----------------------------	----

Características de los restaurantes de comida rápida.....	33
---	----

Historia del marketing.....	34
-----------------------------	----

Marketing.....	34
----------------	----

Evolución del marketing.....	36
------------------------------	----

CAPÍTULO 2

EL MARKETING, LAS VENTAS Y

EL AMBIENTE LABORAL.....	39
Conceptualización del marketing.....	39
Ámbitos de gestión del marketing en la empresa	40
Definición de marketing.....	41
Diferencia entre publicidad, ventas y marketing	43
Objetivos del marketing.....	43
Actividad comercial	44
Tipos de marketing.....	44
Conceptos a tener en cuenta en marketing.....	46
Situación	46
Mercado	46
Marketing mix.....	46
Marca	47
Producto	48
Distribución	48
Precio	48
Comunicación	49
Promoción	49
Competencia	49
Empresa.....	50
Escenario.....	50
Envase	51

Posicionamiento.....	51
¿Qué es posicionamiento de marca?	52
Posicionamiento vs reconocimiento de marca.....	53
Análisis de mercado	54
Investigación de mercado	56
Una investigación de mercado refleja.....	57
Beneficios de una investigación de mercado	57
¿Qué son encuestas?	58
¿Qué es entrevista?	59
La planificación y análisis estratégico	59
Microambiente	61
Macroambiente	61
Análisis FODA.....	62
¿Cómo se desarrolla el FODA?	62
Qué es el ANSOFF.....	63
¿Cómo aplicar el Ansoff de manera correcta en un restaurante?	63
Ejemplo práctico: Pizzería Mozzarella	64
Penetración de mercado	64
Desarrollo de mercado	65
Desarrollo de productos	66
Diversificación	66
Matriz de Ansoff: Decisión final	67
¿Quién era Michael Porter?	67
Productos Sustitutos.....	68

Matriz MEFE	69
Matriz MEFI	69
Matriz de perfil competitivo	69
¿Qué es PESTEL?.....	70
¿Cómo se aplica el análisis PESTEL?	70
Marketing estratégico.....	70
Estrategias de marketing	71
Análisis estratégico	73
Unidades estratégicas de negocio	74
Análisis de cartera de negocio	74
Marketing operativo.....	75
Plan de acción o plan de marketing	77
Tipos de planes de acción	77
Estratégico.....	77
Comercial.....	77
Estructura básica de un plan de marketing	79
Cliente externo.....	80
Demanda	81
Oferta	81
Comunicación Integral	81
Presupuesto	82
Control	82
Análisis de la competencia	82
Servicios y atención al cliente.....	83

Ventas.....	84
Ventas de restaurantes de comida rápida	84
Tipos de ventas.....	85
Tipos de gestión de ventas	86
Tipos de acción de ventas	86
Etapas de las ventas	87
Componentes de las ventas	88

CAPÍTULO 3

GASTRONOMÍA POST PANDEMIA.....	90
Protocolos de bioseguridad post Covid-19	90
Nuevas estrategias para atender las demandas de los consumidores	96
La e-logística, herramientas y tendencias tecnológicas en los restaurantes	99
Cadena logística de un producto	100
Importancia de la e-logística	100
La e-logística y sus patrones de desarrollo	100
Proceso de la e-logística	101
Herramientas tecnológicas para la e-logística	101
Tendencias tecnológicas e-logísticas actuales para el sector gastronómico	103
Menús digitalizados	104
Códigos QR	104
Pedidos en línea	104

Softwares administrativos	105
Chatbots	105
Quioscos digitales	106
Aplicaciones móviles	106
La tecnología el nuevo reto en el mundo gastronómico	107
El poder de la atracción: el empoderamiento del cliente y el auge de los mercados globales de talento	109
Retos para la industria de consumo	112
Cadena de suministro. Control de operaciones.....	113
Conociendo al consumidor. Datos: la moneda del futuro	114

CAPÍTULO 4

SOSTENIBILIDAD ALIMENTARIA, UN RETO

DE LA GASTRONOMÍA POST COVID-19	116
Sostenibilidad alimentaria.....	116
Soberanía alimentaria en el Ecuador	119
Seguridad alimentaria	121
Seguridad alimentaria en el Ecuador	123
Certificación Ecuatoriana Ambiental “Punto Verde”	124
Beneficios de la certificación	125
Pérdidas y desperdicios de alimentos	127
Manejos de los desperdicios en establecimientos	129
Merma en restaurantes	130
Energías renovables	131
Agua y uso suficiente	134

El reciclaje y las tres R de la ecología	135
Huerto orgánico	136
Huerto orgánico en el Ecuador	137
Gastronomía sostenible.....	137
Hambre.....	141
Seguridad alimentaria	142

CAPÍTULO 5

ACTIVIDAD LOGÍSTICA EN

ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS.....	148
Logística.....	148
Logística y servicio al cliente	158
De logística a e-logística	160
Establecimientos gastronómicos	162
Importancia de la logística en establecimientos gastronómicos	164
Plan estratégico logístico para establecimientos gastronómicos	169
Diagnóstico y evaluación del establecimiento gastronómico	171
Recursos logísticos actuales.....	171
Recursos materiales físicos	172
Recursos materiales	172
Sistemas de información	173
Niveles de servicio y desempeño	175

CAPÍTULO 6

PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO EN

ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS	178
--------------------------------------	-----

Proceso de elaboración de un plan estratégico logístico.....	178
Información del establecimiento gastronómico	180
Visión y misión de la organización	180
Mercado, clientes, canales y productos	181
Crecimiento interno y adquisiciones	181
Servicio y corte competitivo	181
Factores claves de éxito	181
Elementos que incluyen el plan estratégico logístico	182
Pronóstico de ventas	182
Recursos logísticos.....	182
Requerimientos de niveles de servicio.....	182
Costos del sistema logístico actual y proyectado.....	183
Costos de compras y aprovisionamiento.....	185
Costos de inventarios	190
Costos de pedidos o preparación.....	190
Costos de conservación.....	191
Costos de agotamiento	192
Costos de transporte y distribución.....	193
Costos ocultos y de reserva.....	194
Impacto de los factores internos y externos.....	197
Estructura formal del plan estratégico logístico.....	198
Definir claramente alternativas de escenarios estratégicos	199
Evaluar alternativas usando modelos.....	200
Diseño del plan de acción final	201

CAPÍTULO 7

INDICADORES DE GESTIÓN (KPI).....	203
Utilidad de los indicadores de gestión logísticos.....	203
Principales indicadores de gestión logísticos.....	204
Indicadores logísticos de abastecimiento.....	204
Indicadores logísticos de inventarios.....	207
Indicadores logísticos de almacenamiento.....	210
Indicadores logísticos de transporte.....	213
Indicadores logísticos de servicio al cliente.....	215
Indicadores logísticos financieros.....	217
Tercerización de procesos logísticos.....	220
Razones para considerar la tercerización logística.....	220
Aspectos que considerar al momento de tercerizar.....	222
Criterios de selección de un tercero.....	222
Ventajas de la tercerización.....	223
Cuestiones operativas.....	224
Aspectos comerciales.....	225
Factores económicos.....	225
Riesgos de la tercerización.....	225
Conclusiones.....	228
Glosario de términos.....	228
ANEXOS.....	232
ACERCA DE LOS AUTORES.....	275
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	279

INTRODUCCIÓN

En el libro se expone información relevante que contribuye a la reactivación económica de un sector que fue duramente golpeado por la pandemia del COVID – 19 como lo es de la restauración y que debe enfrentar los nuevos retos con herramientas como el marketing y el ambiente laboral.

El marketing no implica únicamente las ventas, va más allá: hacia la productividad, el precio, la distribución y la necesidad de satisfacción que poseen las personas, tiene gran importancia por cuanto permite a las empresas, instituciones y organizaciones promover la utilización de los recursos con eficiencia y eficacia; contribuyendo a mejorar su posición en el mercado; además los planes de marketing permiten el uso de los recursos y el servicio eficiente al cliente (Sanmartín, 2016).

La filosofía empresarial consta de una misión, como, por ejemplo: “Ser la mejor cadena de restaurantes especializada en hamburguesas en Ecuador”; para ello desean destacarse tanto en la atención al cliente como en las ganancias generadas por local (Freile, 2017). Mientras que su visión es: “Brindar a sus clientes las mejores hamburguesas y la variedad más amplia de alimentos” (Freile, 2017). Entre sus valores de marca destacan: compromiso permanente con la excelencia, ofrecer un trato justo, respeto a la diversidad, estándares altos de calidad y énfasis permanente en el trabajo de equipo (Freile, 2017).

El marketing identifica y satisface las necesidades humanas y sociales de manera rentable (Giraldo, y otros, 2014), es responsable de generar rentabilidad, ayuda a aumentar las ventas, imagen y proyección de un negocio (Nuño, 2018), para ello las empresas implementan un plan de marketing en el cual se trazará un mapa con todas las actividades de marketing que esta organización necesitará implementar en un período determinado (Giraldo, y otros, 2014). La importancia de ejecutarlo radica en la minimización de riesgos, ya que se detectan los cambios del entorno externo, a la vez de evaluar el desempeño de los diferentes departamentos relacionados con el área (Ramírez, 2021).

El Marketing Estratégico planifica y analiza las posibles acciones a seguir (Prettel, 2016), va de la mano con el Marketing Operativo, este se encarga definir y aplicar las acciones (Prettel, 2016) que fueron propuestas previamente, para lo cual, es imprescindible considerar al Marketing Mix, debido a que este se encarga de poner a disposición de la empresa un conjunto de elementos y recursos que la ayudarán a su desarrollo en el mercado (Pérez, 2015), se recomienda hacer un análisis exhaustivo de sus variables:

Producto: todo elemento, tangible o intangible, que satisface un deseo o una necesidad de los consumidores o usuarios y que se comercializa en un mercado (Soriano, 2007).

Precio: monto en dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para lograr el uso, posesión o consumo de un producto o servicio específico (Soriano, 2007).

Plaza: estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios (Soriano, 2007).

Promoción: actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes que tienen como objetivo dar a conocer sus productos y servicios y sus ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores o usuarios (Soriano, 2007).

Es fundamental realizar un estudio de mercado para obtener información y conocer las preferencias de un segmento determinado, en el cual se divide el mercado en grupos homogéneos de consumidores con el objetivo de hacer llegar el producto a un público para que se convierta en un potencial comprador (Giraldo, y otros, 2014). El Marketing de Ventas será el que oriente en ese sentido la producción de la empresa (Erickson, 2010); la venta comprende todas las actividades necesarias para proveer a un comprador, cliente o empresa de un producto o servicio a cambio de dinero (Ríos P. , 2021); el vendedor es aquella persona que realiza las tareas de venta dentro de una empresa u organización (Quiroa, 2020), debe ser carismático y mostrar interés por el comprador, quien efectuará la compra real (Giraldo, y otros, 2014). En una empresa se debe diferenciar entre atención y servicio, siendo la primera el conjunto de actividades encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas sin mayor interacción por parte del vendedor (Solórzano, 2013); mientras que en el segundo el vendedor deberá facilitar los resultados que busca

o quiere conseguir el comprador de manera satisfactoria, destacándose por ser personalizado y preocupándose por la conformidad del mismo (Solórzano, 2013); ofreciendo un buen servicio lo más probable es que el cliente se encuentre dispuesto a regresar nuevamente al establecimiento, convirtiéndose en uno leal (Giraldo, y otros, 2014).

Es posible aumentar el número de ventas definiendo correctamente el target o público objetivo, cuyas características, deseos y necesidades se adecúen más a los productos y servicios que ofrece una marca determinada (Cardona, 2018) dentro del mercado que es el lugar donde se efectúa el intercambio entre dos partes (Giraldo, y otros, 2014); la oferta, siendo los bienes o servicios que se venden a un precio determinado y en un periodo concreto (Pérez, 2015), y la demanda o deseo respaldado por la capacidad de pago (Monferrer Tirado, 2013). Cuando las empresas producen o venden un mismo producto, se origina la competencia, donde rivalizan entre ellas para obtener los resultados deseados (Pérez, 2015).

Se debe realizar un análisis al entorno que es la visión del contexto dentro del cual opera la organización (Medina, 2020). El entorno del marketing son las variables de difícil control que están por fuera de la empresa y son de gran influencia para su desarrollo, consta del macroambiente conformado por las variables incontrolables al exterior de la empresa, estas pueden ser: económicas, políticas, sociales, culturales, demográficas, de tecnología y ambientales, todas ellas actúan como fuerzas de mayor o menor influencia sobre la organización

interna de la empresa y las variables que forman el microambiente, las cuales son externas y de difícil control con relación más directa a la empresa, considera a los consumidores, competidores, distribuidores y proveedores (Prettel, 2016).

La empresa es un organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes que satisfacen a su clientela (Thompson, 2006); la gestión empresarial aporta valor al crecimiento de la empresa por medio de acciones que se enmarcan en un plan estratégico de negocios (Orellana, 2019). Por medio de las Unidades Estratégicas del Negocio se puede fijar una estrategia común y distinta al resto de áreas de la compañía (García I. , 2017); esta se establece en un escenario definido como el espacio físico o virtual, en el que tiene lugar la compra o el consumo. Está directamente afectado por condicionantes sociales, laborales, urbanos, climatológicos, familiares, de usabilidad del producto o servicio, del precio y facilidades de adquisición (Pacheco, 2009); a su vez cuentan con un espacio físico denominado local donde se llevan a cabo actividades de tipo comercial (Quiroa, 2020).

La marca o negocio debe plantearse objetivos SMART específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales, estos son metas concretas que permiten analizar el desempeño de sus esfuerzos (Knobl, 2018), para lograrlos se definen estrategias a largo plazo que cumplirán a través de la ejecución de un conjunto de acciones a corto plazo llamadas tácticas (Prettel, 2016); para poder efectuarlas

se deberá definir un presupuesto donde se analiza sistemáticamente el futuro y presente del proceso productivo y financiero de una empresa (Narváez & Rincón, 2017).

Durante los momentos más críticos de la pandemia covid 19, todo tipo de empresas se vieron obligados de adoptar nuevas formas de trabajar y operar. En el ámbito gastronómico, fue tan importante retomar y mantener “viejos” protocolos que, en ciertos casos o lugares, se dejaron de practicar como la manipulación e higiene; para referir un ejemplo.

Por otro lado, ciertas estrategias empresariales se vieron estancadas, reluciendo obstáculos en su camino, pero con miras hacia una nueva visión y oportunidades para el cumplimiento de nuevos objetivos. La planificación frente a lo inesperado ya no era suficiente, el cambio obligó a todos a sobrevivir para prosperar.

La mentalidad de supervivencia restringe aspiraciones, pero el deseo de prosperar obliga a aceptar la nueva realidad para reinventar, adaptarse e innovar con expectativas de volver al giro de negocio habitual y hacer lo necesario para alcanzar el éxito.

La tecnología cumple un rol muy importante en medio de este cambio repentino, pero el ser “humano” en todos los aspectos es la esencia que permite el crecimiento para una organización. Cultivar la resiliencia, el coraje, el juicio y la flexibilidad de manera perpetua para transitar por una realidad turbulenta, tomar la creatividad desencadenada por la necesidad de sobrevivir a una crisis, y usarla para reinventar

la organización y su futuro; demuestra la capacidad de llevar las fortalezas humanas como la toma de decisiones y la adaptabilidad al frente, no solo durante la crisis sino continuamente (Deloitte, 2021).

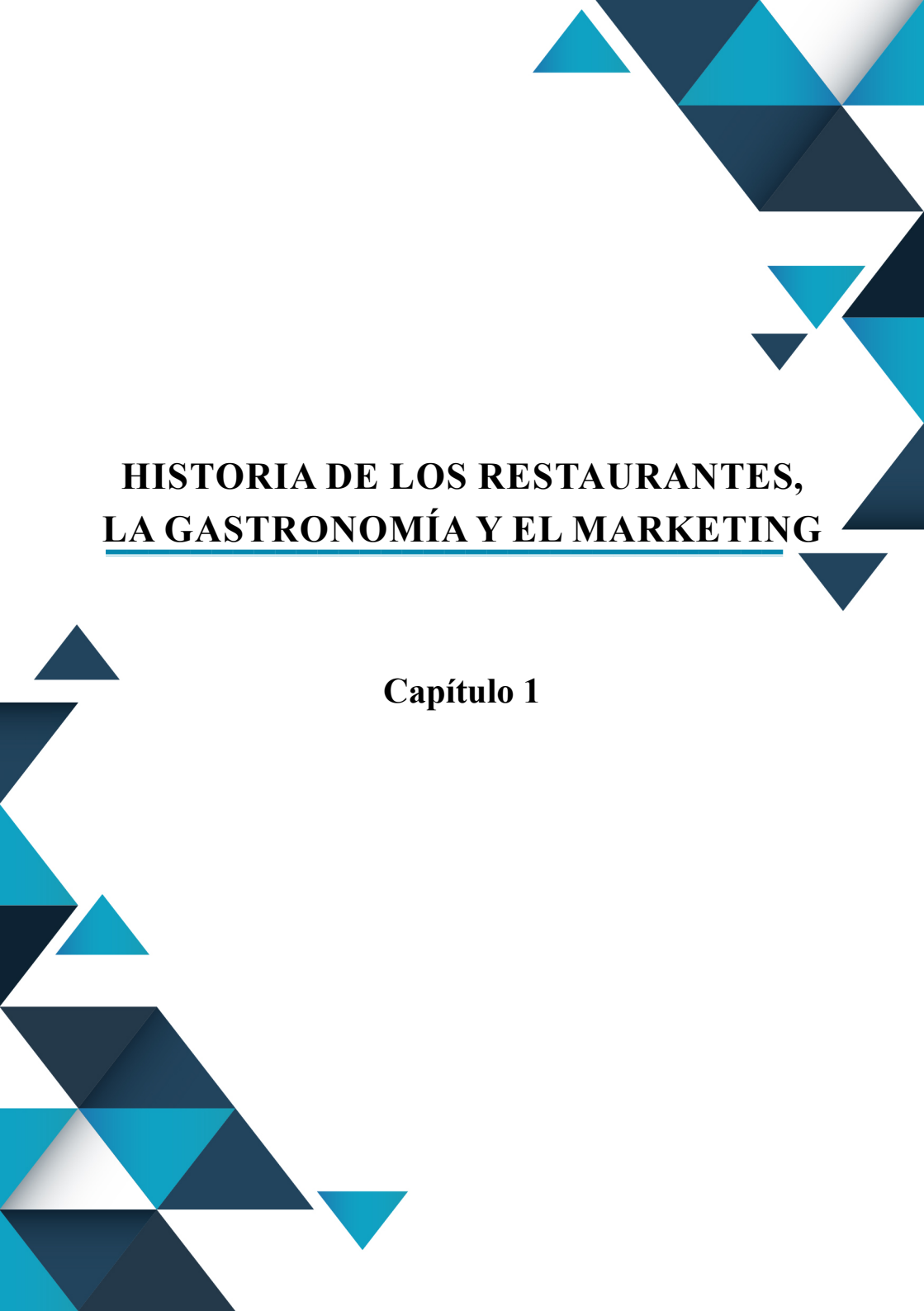
El Ministerio de Turismo del Ecuador, en el año 2018, presentó el Plan Nacional Gastronómico “Ecuador a la Carta” donde se muestra la riqueza culinaria en cada una de las regiones del país: Galápagos, Costa, Sierra y Amazonía. La diversidad de estos cuatro mundos ha permitido que habitantes nacionales y extranjeros conozcan y degusten la variedad de exquisitos platos. Además, después de 29 años, se expidió el nuevo Reglamento de Alimentos y Bebidas, mismo que deroga la resolución 172 de 24 de noviembre de 1989 bajo la cual se ha venido regulando a la actividad turística en esa área. La normativa está enfocada en tres pilares fundamentales: mejorar la calidad en el servicio, infraestructura y en las buenas prácticas de manufactura, es decir que los establecimientos cumplan con servicios de calidad, que tengan espacios adecuados y que respeten las normas para la manipulación de alimentos, de modo que se garantice un buen producto (Reglamento Turístico de Alimentos y bebidas, 2018).

En el año 2019 inicia la crisis mundial ocasionada por la pandemia, la cual afectó a infinidad de organizaciones e inevitablemente al sector turístico, hotelero y gastronómico del Ecuador. Esto obliga a que el plan Nacional Gastronómico del país ralentice su tan importante ejecución dando prioridad al cumplimiento del “Protocolo general de medidas de bioseguridad para establecimientos de alimentos y bebidas:

Restaurantes y cafeterías, al momento de su reapertura, en el contexto de la emergencia sanitaria por Covid-19” realizado por el Ministerio de Turismo, Ministerio de Salud entre otras instituciones competentes. (Servicio Nacional de Gestión de Riesgos y Emergencia, 2020).

Es por este motivo que los restaurantes deben adoptar acciones para el resguardo de sus trabajadores y de los comensales, tomando en cuenta las disposiciones generales y específicas dispuestas por los organismos de salud y el gobierno.

Finalmente, se controlarán estas acciones midiendo su evolución hacia los objetivos y determinando la forma en la cual se llevarán a cabo los ajustes para mantener los programas dentro de las previsiones planteadas (Monferrer Tirado, 2013).

The background of the page is decorated with abstract geometric shapes, primarily triangles, in two shades of blue: a vibrant medium blue and a darker navy blue. These shapes are scattered across the page, with some appearing as solid colors and others as outlines or layered to create a sense of depth. The design is modern and minimalist.

HISTORIA DE LOS RESTAURANTES, LA GASTRONOMÍA Y EL MARKETING

Capítulo 1

HISTORIA DE LOS RESTAURANTES, LA GASTRONOMÍA Y EL MARKETING

Historia de los restaurantes

En Egipto, durante 1658, existían las posadas donde se ofrecían habitaciones y comida a los viajeros que se detenían con sus caravanas. A inicios de la época moderna, se introdujeron los carruajes en Inglaterra, lo cual impulsó el auge de la transportación que ayudó a llegar a las posadas y tabernas (Paredes, 2019). El término “Restaurante” fue utilizado por primera vez en Francia luego de que se fundara el primer establecimiento (Paredes, 2019). En 1765 en La Rue Du Poulies de París un cocinero llamado Dossier Boulanger abrió el primer restaurante del mundo (Corrales, 2004), pasó de servir caldos reconstituyentes a tener varios platos en su carta, incluso bebidas que las hacían diferentes de las posadas de comida antiguas. Colocó un cartel en su entrada con la siguiente frase: “Veinte ad me omnes qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos” que significa “Venid a mi hombre de estómago cansado y yo os restauraré”; así fue como logró diferenciarse de otros locales que surgieron como imitación del Restaurante Boulanger (Paredes, 2019).

En el siglo XIX, pequeños establecimientos empezaron a competir con hoteles ofreciendo abundante comida servida a precios razonables (Corrales, 2004). Después, estos se expandieron a otros países como Londres, España, Polonia y regiones de Europa; en América se implantaron los restaurantes gracias a la llegada de los colonizadores (Paredes, 2019).

Servicio de restaurante

Es una actividad que se ocupa de proporcionar a los viajeros y a los residentes, servicios de alimentación y bebida. Por lo tanto, quedan integrados como establecimientos en este ámbito; cada día alcanza un mayor desarrollo, adaptado a las necesidades de la vida de una sociedad moderna. (E. Fonseca., 2007)

Los modelos de restaurantes sufrieron cambios profundos en la segunda mitad del Siglo XX, antes de la Segunda guerra mundial, actualmente se ofrece comida a buen precio, en una gama amplia de establecimientos. (E. Fonseca., 2007)

Historia de la gastronomía

Como se puede observar la gastronomía no sólo tiene relación con la comida, sino que también con las distintas culturas que existen en la tierra. Por lo que la gastronomía, está inexorablemente vinculada, a la cultura de los países. Por esto podemos señalar, que cada país posee su propia gastronomía. Es así como hablamos de la gastronomía francesa, italiana, peruana, china, mexicana, española etc. Todas cuales, mismas que se han ido popularizando, con el correr de los años, debido no sólo a que sus emigrantes las han introducido por todo el mundo, sino también por su excelencia en la preparación de diversos platos. Los cuales han logrado imponerse, en paladares nacionales e internacionales de la más alta exigencia tratándose de sabor y distinción por la presentación. (Savarin, 1825)

El hombre primitivo ha manifestado características propias, este posee una serie de capacidades y necesidades llegando a desarrollar mejores condiciones para su vida. En la edad del paleolítico y neolítico los hombres habitan en copas de árboles, luego en cuevas y chozas llegando a la edad de los metales donde empiezan a construir sus hogares de piedra formando. (Monroy, 2011).

Gastronomía

La gastronomía está ligada al arte, diseño, cultura y estilo de vida saludables; siendo así una percepción y apreciación de un lugar contribuyendo a la construcción de un nuevo paisaje conformado por su color, sabor y olor. Es el arte de crear y experimentar formas de preparación utilizando todo lo que nos brinda la naturaleza, llegando a un producto final compuesto por colores, sabores, texturas y aromas que satisfagan al comensal. (Londoño, 2015)

Una de las interpretaciones más sencillas y generales es la que presentan (Gillespie & Cousins, 2012) quienes definen a gastronomía como el arte o la ciencia del comer bien. Sin dejar de considerar aspectos como la calidad de la experiencia a la hora de comer, y la forma en que esta actividad puede ser disfrutada. Claro que, tales consideraciones están sujetas a connotaciones sociales, culturales y geográficas.

Gastronomía ecuatoriana

Los distintos platos típicos y los ingredientes principales varían en función de estas condiciones naturales. La cocina española está

fuertemente influida a lo largo de su historia por los habitantes originarios de la zona, así como de pueblos que conquistaron su territorio (incas y españoles), además de muchas influencias extranjeras, principalmente de países vecinos de Latinoamérica. La comida ecuatoriana es también conocida dentro del país como “comida criolla” o “comida típica”. (Carvajal, 2016).

Gastronomía típica

Además del arte de comer bien la gastronomía típica se relaciona con el turismo y la historia de un pueblo (Dos Santons & BO, 2004). Conocer y degustar la cocina típica de una localidad se considera, más allá de lo cultural, también una experiencia sensorial ya que expresa la identidad y autenticidad del territorio; gastronomía variada, elaborada con productos de calidad y técnicas tradicionales. (Di Clemente & Mogollón, 2014)

Calidad

Para el investigador (Riveros, 2007), es el nivel de cumplimiento de los requisitos del servicio o del producto, que hace preferido por el cliente. Para lograrlo es necesario que todas las actividades de la organización funcionen de la mejor forma. Para (M. Gryna, 2007), la calidad empieza con la definición de la palabra cliente. Un cliente es “cualquiera que se ve afectado por el servicio, producto o el proceso”.

Por su parte (Alcalde, 2007), manifiesta que la calidad está implícita en los genes de la humanidad; es la capacidad que tiene el ser humano por hacer bien las cosas.

Estándares de calidad

Según el autor (Rosales, 2013), para establecer este tipo de estándares se debe identificar tres niveles de diferenciación:

- Confiabilidad: la entrega puntual de lo solicitado.
- Capacidad de respuesta: como procede el personal ante una emergencia.
- Innovación: renovación de los sistemas internos y externos.
- Escuchar: entender lo que realmente desea un cliente.

Gastronomía tradicional

La gastronomía es un elemento cultural permitiendo degustar a placer los manjares y bebidas de manera armoniosa entre los seres humanos y los productos que ofrece la naturaleza, permitiendo interactuar una sociedad con otra sintiéndose a gustos.

La gastronomía como un patrimonio cultural de un lugar turístico, ha venido a integrar a las comunidades en actividades turísticas, rescatando las recetas y sus respectivas tradiciones culinarias, pues está ganando atracción turística gracias a la cultura que ciertos pueblos poseen, por lo tanto, la gastronomía es un turismo cuyo motivo es rescatar las tradiciones que se encuentran en el camino de la desaparición. (Valdés, S.f.)

Gastronomía en Ecuador

La gastronomía encontrada en épocas prehispánicas indica el gran valor que las personas tenían en el aprovechamiento de productos como

las leguminosas y el maíz logrando el intercambio comercial. Gracias a la llegada de los españoles los cuales trajeron con ellos diferentes productos, dando en sí el gusto por la buena mesa aumentando la oferta en cada preparación. En el Ecuador, el principal sazonador en sus comidas es el refrito, cuya base es el achiote como colorante vegetal dando color y un sabor exclusivo a cada preparado, otros de los ingredientes principales de este sazonador que son utilizados en los platos de la región Sierra y Costa es el maní.

Cabe mencionar que acostumbraban a realizar una variedad de salsas de ají que colocaban en las mesas ecuatorianas, esto dependía de la región y la comida dando un toque picante y realzando el sabor. Desde tiempos atrás y hasta hoy en día, en los restaurantes se sirven productos típicos realizados con el maíz como el tostado, canguil, mote y con el plátano como los chifles y patacones además se puede apreciar de dos o más carbohidratos en los platos ecuatorianos haciéndole único en el país; productos como la papa, pescado, mariscos, la carne en especial de cerdo y chivo que son ingredientes tradicionales en la gastronomía ecuatoriana, y no se puede olvidar de la variedad de frutas que se encuentra en cada región del país logrando crear maravillosas preparaciones en postres, jugos, batidos en incluso en platos fuertes en la realización de salsas que son acompañadas en el género cárnico. El Ecuador es un país lleno de productos, en sus distintas zonas logrando maravillarse con sus preparaciones gastronómicas dando vida a un plato por su color, sabor, olor y textura que este posee y haciendo crecer en el turismo. (Valdivieso, Riofrio, & Valdivieso, 2010)

Historia de los restaurantes de comida rápida

Al servir comidas al momento en forma eficaz y caliente, los antiguos romanos lo hacían en Pompeya y Herculano y en restaurantes de carreteras después de la caída del Imperio Romano. En la década de los años 60 los restaurantes de comida rápida o fast food se convirtió en el fenómeno más grande del negocio de los restaurantes; los que contaban con parqueaderos y servicio al auto crecieron y expandieron sus establecimientos a lo largo de Estados Unidos y para finales de los 80's ya se encontraban a nivel global (Canales, 2016).

La mayoría de los locales de comida rápida cuentan con franquicias que sirven alimentos y bebidas rápidamente, se encuentran en centros comerciales o zonas de ocio; algunos de ellos se especializan en pollo, bocadillos, hamburguesas, papas fritas, entre otros (Carrón, 2019). “Las cadenas de Mc'Donalds y KFC ocupan el primer puesto, cuentan con menús limitados, publicidad televisiva y comida aceptable” (Canales, 2016).

Evolución de los restaurantes

En los años 20 las ciudades ya contaban con suficientes automóviles como para incorporar en el mercado un nuevo tipo de restaurante, los mismos que incluían servicio para automovilistas (Guido, 2016). El servicio para llevar ya existía en bares de la Antigua Roma (Jiménez, 2015). El negocio comercial de los restaurantes prosperó luego de la Segunda Guerra Mundial, ya que muchas personas con posibilidades económicas adquirieron el hábito de comer fuera de casa. A partir de

ese momento, fueron creciendo a partir de la venta y distribución de productos (Villagomez, 2018).

Restaurantes

Contreras (2021) menciona que un restaurante “es aquel establecimiento o comercio en el cual se ofrece a los clientes comidas y bebidas de diverso tipo para su consumo in situ, el cual debe ser pagado por el comensal”.

Tipos de restaurantes

Actualmente los restaurantes surgen por la necesidad de especializarse en un determinado tipo de servicio y cliente, por lo que han evolucionado constantemente, dando lugar a una gran variedad de formas y estilos de restauración:

- Restaurante gourmet: los alimentos ofrecidos son de gran calidad, su menú ofertado es la carta con platos de exquisita elaboración (Arias, 2020).
- Restaurante temático: suelen especializarse en un tipo de comida de un determinado país, cuentan con una amplia gama de recetas disponibles para que las personas disfruten de sus platos rápidos (Arias, 2020).
- Restaurante de comida rápida: se caracterizan por la estandarización del proceso de cocción de alimentos. Su decoración es sencilla, ofrecen alimentos de fácil preparación (Arias, 2020).
- Restaurante tipo buffet o tenedor libre: es un restaurante en el

que ofrecen platos de diversos orígenes, se puede consumir la variedad y cantidad de comida que se desee a cambio de un precio fijo (Andrade, 2020).

- Restaurante de autor: el chef presenta a los comensales recetas novedosas donde su conocimiento y experiencia que le permiten ser capaz de impregnar su propio estilo en las comidas (Andrade, 2020).
- Restaurante familiar: se destacan por ser pequeños, tener precios accesibles y ambiente acogedor (Andrade, 2020).
- Restaurante de fusión: el elemento distintivo es la combinación de recetas de países o regiones diferentes; dando como resultado nuevos platos exóticos (Andrade, 2020).

Características de los restaurantes de comida rápida

- Velocidad con la que se ofrece el servicio (Ayala, 2019).
- Las comidas son completas, su menú incluye altas cantidades de carbohidratos (Ayala, 2019).
- Ofrecen platillos más económicos en relación a los restaurantes tradicionales.
- Son fáciles de transportar y consumir (Ayala, 2019).
- Los nuevos establecimientos de este tipo cubren las nuevas necesidades de las personas, brindando preparaciones más saludables (Ayala, 2019).

Historia del marketing

Nació debido a la necesidad del intercambio y trueque, la humanidad empezó a comerciar bienes para satisfacer sus necesidades. Con el pasar de los años, los mercados evolucionaron, definiéndose como lugares geográficos o habituales donde se presentan necesidades de demandantes y oferentes que las satisfacen a través de un intercambio, generando un beneficio colectivo (Quiroa & Sevilla, Historia del Marketing, 2019). El término “Marketing” se menciona por primera vez en la Universidad de Michigan en el siglo XX en un artículo concerniente a esta temática llamado “Algunos problemas en el mercado de distribución” publicado por Arch Wilkinson (Quiroa & Sevilla, Historia del Marketing, 2019).

Marketing

En inglés, market significa merca y marketing puede ser traducido como mercadotecnia o mercadeo, lo que es un estudio de las causas, objetivos y resultados que son generados a través de las diferentes formas en cómo lidiamos con el mercado (Mesquita, 2018). Es un proceso social administrativo que satisfacen las necesidades de los consumidores a través del intercambio de bienes y servicios. (Zamarreño, 2016)

«Marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo con lucro. El Marketing identifica necesidades y deseos no realizados. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el lucro potencial.» –

Philip Kotler (Mesquita, 2018). Marketing es una palabra anglosajona que quiere decir en español mercadotecnia. Ambas acepciones son correctas y en algunos países de Latinoamérica también se usa mercadeo. El marketing consiste en buscar promover y servir mercados. (Fuente, 2019)

El marketing, mercadotecnia, mercadeo o mercadología es el conjunto de actividades y procesos destinados a crear y comunicar valor de marca, identificando y satisfaciendo las necesidades y deseos de los consumidores. (Sevilla, 2015). Cuando hablamos de marketing estamos haciendo referencia a todas las actividades, técnicas o estrategias que tienen como fin mejorar el proceso de venta, pudiendo llegar incluso a modificar el diseño del producto si eso lo hace más atractivo para su público objetivo. No solo en el sentido publicitario de atraer a más personas con un producto y diseño bonito, sino también de identificar qué necesitan los clientes. Esto es, estudiar qué necesitan, por qué lo necesitan, cómo lo quieren o por qué lo desean. (Sevilla, 2015)

Marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer necesidades de un mercado objetivo con lucro. El Marketing identifica necesidades y deseos no realizados. Define, mide y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el lucro potencial. (Mesquita, 2018).

El concepto de marketing describe una filosofía de dirección que tiene una orientación hacia la determinación y satisfacción de las

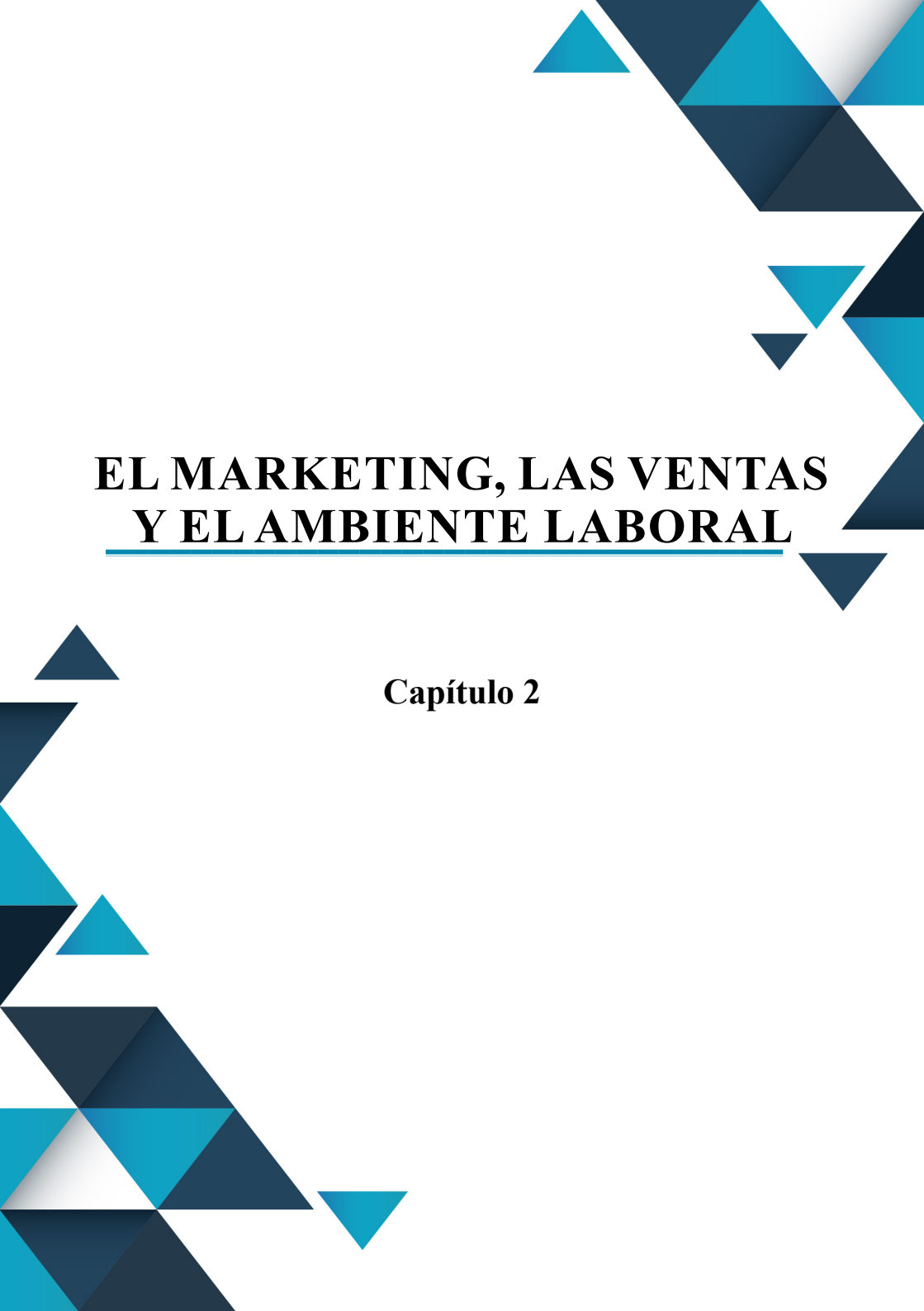
necesidades y/o deseos de los clientes como una forma de obtener beneficios a largo plazo. (Iván, 2006). Debemos entenderlo como una filosofía de negocio que se centra en el cliente. En concreto, en el centro de la teoría y la práctica del marketing se sitúa el afán por proporcionar valor y satisfacción a sus mercados. Para ello, es esencial que la empresa sea capaz de identificar las necesidades de su cliente, de diseñar y desarrollar ofertas ajustadas a las mismas y de transmitir las y acercarlas de forma efectiva hacia su mercado. En base a ello, esta filosofía de negocio se fundamentará en un conjunto de técnicas de investigación asociadas al análisis estratégico de los mercados, así como de un conjunto de técnicas de comercialización asociadas a la operativización de acciones de respuesta hacia los mercados. (Monferrer Tirado D. , 2013).

Evolución del marketing

En concordancia, con lo que expone María Dolores García, en su libro *Manual de Marketing*, el origen del marketing no se puede estimar en un día o grupo de personas lo crearon; el Marketing tuvo su auge en el siglo XX, de las actividades empresariales de la época.

Ya en el siglo XX empezaron a aparecer los primeros institutos de investigación en los Estados Unidos dedicados a recabar información sobre los consumidores y mejorar así las ofertas comerciales. Poco a poco el marketing se fue consolidando como actividad central de las empresas, se expandió al sector industrial, al no lucrativo y al social. Para esa época McCarthy realiza una gran aportación, propone las

cuatro P's del Marketing (Producto, Precio, Plazo, Promoción). El ámbito de actuación del marketing es multidisciplinario, esto destaca en que sobrepasa y se extendió más allá de las fronteras empresariales. (Garcia, 2008)

The background of the page is decorated with abstract geometric shapes, primarily triangles, in two shades of blue: a vibrant medium blue and a darker navy blue. These shapes are scattered across the page, with some appearing as solid colors and others as outlines or layered to create a sense of depth. The overall aesthetic is modern and professional.

EL MARKETING, LAS VENTAS Y EL AMBIENTE LABORAL

Capítulo 2

EL MARKETING, LAS VENTAS Y EL AMBIENTE LABORAL

Conceptualización del marketing

El mundo está en constante desarrollo, no es de extrañar que el marketing también lo esté. La misión del marketing es clara, crear, comunicar y entregar valor a los clientes a través de productos o servicios. Su gestión, por tanto, merece la mayor atención y las mejores herramientas para su eficacia; el marketing encaja con los requerimientos, radica en la aplicación de procesos de responsabilidad al marketing como medio de contribución de búsqueda de soluciones para distintas cuestiones sociales.

Es necesario recurrir a diferentes fuentes bibliográficas para el control y verificar la validez, además se vuelve necesario mencionar la gestión del marketing para el éxito de una organización, y cómo esta se ve manifestada principalmente en los clientes. A lo largo del tiempo, el marketing ha destacado en los hechos de mayor impacto y por su puesto ha sufrido modificaciones en pos de mejora.

El marketing funciona como un puente entre la marca y el consumidor, pues permite comunicar los mensajes e ideas hacia el exterior y viceversa, lo que el entorno quiere comunicar al organismo, creando una retroalimentación entre ambas partes de una manera comprensiva y atractiva, lo que se puede reflejar en una elección, aceptación y fidelización del cliente.

Dicha retroalimentación se debe aprovechar de la mejor manera para comunicar correctamente toda la información deseada para que la marca se fortalezca, pero no solo es una actividad que se realiza de vez en cuando, sino que, se debe estar continuamente gestionando a través de nuevas estrategias para crear conceptos claros de lo que se puede ofrecer y el nivel de satisfacción que el usuario obtendrá al elegir el producto o servicio o que por lo menos tenga una opción en donde realizar sus futuras compras en caso de no ser elegido como proveedor preferencial.

Además, (Klotler & Keller, 2006) aporta que el “Marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y los accionistas obtengan un beneficio”. Los autores (Stanton, Etzel, & Walker, 2004) argumentan que el “marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”.

Ámbitos de gestión del marketing en la empresa

La gestión del marketing implica un doble enfoque. Por un lado, un sistema de análisis o marketing estratégico, cuya misión es el estudio de las necesidades del mercado y de su evolución, como paso previo para orientar a la empresa hacia su satisfacción. Por otro lado, la gestión

de marketing implica un sistema de acción, marketing operativo, cuya misión específica es la conquista de los mercados existentes a través de acciones concretas de producto, precio, distribución y comunicación. Es por ello por lo que se hace necesario ampliar de manera elocuente lo que refiere a marketing estratégico y operativo. (Rodríguez, 2013).

Definición de marketing

Para Philip Kotler «es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes»

Según Jerome McCarthy, «es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente».

Stanton, Etzel y Walker, «es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización». (FUENTE, 2019)

Existen muchas definiciones de lo que es marketing por lo cual vamos a citar algunas. Marketing es muchas cosas diferentes. Numerosas personas, en especial las que no están empleadas en marketing, lo ven como una función de negocios. Desde esta perspectiva, el marketing es paralelo a otras funciones como producción, investigación,

administración, recursos humanos y contabilidad. Como una función de negocios, la meta del marketing es vincular a la organización con sus clientes. Otros individuos, en particular los que trabajan en empleos de marketing, tienden a verlo como un proceso para administrar el flujo de productos desde el momento en que nace la idea hasta el momento del consumo. (Ferrell O. C. & Michael D. Hartline, 2012)

Debemos entenderlo como una filosofía de negocio que se centra en el cliente. En concreto, en el centro de la teoría y la práctica del marketing se sitúa el afán por proporcionar valor y satisfacción a sus mercados. Para ello, es esencial que la empresa sea capaz de identificar las necesidades de su cliente, de diseñar y desarrollar ofertas ajustadas a las mismas y de transmitir las y acercarlas de forma efectiva hacia su mercado. En base a ello, esta filosofía de negocio se fundamentará en un conjunto de técnicas de investigación asociadas al análisis estratégico de los mercados, así como de un conjunto de técnicas de comercialización asociadas a la operativización de acciones de respuesta hacia los mercados. (Tirado, 2013)

El marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales, se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización. (Thompson, 2006).

Diferencia entre publicidad, ventas y marketing

Debemos definir cuáles son los significados de los términos: publicidad, ventas ya marketing. La publicidad forma parte de la variable promoción, la cual a su vez forma parte de la mezcla de la mercadotecnia, y consiste en el conjunto de actividades que se efectúan con la finalidad de presentar un mensaje sobre el producto que va a ser patrocinado y transmitido a través de un medio de comunicación, y que está dirigido a determinado grupo de personas.

La venta también forma parte de la variable de la promoción y consiste en el proceso a través del cual una persona (en este caso un vendedor) busca persuadir a otra persona (el comprador) para que adquiera el producto. (Tenazoa Huitrón). El marketing, no sólo abarca las actividades de publicidad y ventas; además incluye actividades como el diseño y desarrollo del producto, la determinación del precio y la elección de los canales de distribución o plaza. (Tenazoa Huitrón)

Objetivos del marketing

«El objetivo del marketing es la satisfacción de las necesidades del consumidor, produciendo beneficios para las empresas.» (Publishing, 2007)

En este punto se incluyen los objetivos de marketing; los cuales, deben guardar una relación estrecha con las metas y las estrategias de toda la compañía. Un detalle muy importante, es que cada objetivo de marketing debe recibir un grado de prioridad de acuerdo con su urgencia y su efecto potencial en el área y en la organización. A

continuación, los recursos deben asignarse de acuerdo con esas prioridades (Thompson, 2006).

Actividad comercial

“La finalidad de la empresa es proporcionar productos o servicios que satisfagan necesidades o resuelvan problemas. Para alcanzar sus fines, las compañías deben realizar dos tareas básicas; la primera, producir el bien o servicio. La segunda, lograr que este llegue a la persona o entidad que va a beneficiarse del mismo. Podemos concluir diciendo que las actividades esenciales de cualquier compañía son dos: la producción—hoy llamada por muchas operaciones— y la comercialización. Tras esta introducción, vamos a analizar algunos asuntos de la vida comercial de los negocios.” (Toro & Villanueva, J., 2017)

Es el resultado de la actividad de las empresas que dirigen un flujo de bienes y servicios desde el productor hasta el consumidor o usuario, con la finalidad de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de la empresa (Coca, 2008). En primer lugar, debemos diferenciar entre si es un plan para una empresa que ya existe o no. Si la empresa es nueva, debe crear un plan completo donde se provean los siguientes pasos: la estrategia de ventas, fuerza de ventas, condiciones de ventas y plan de ventas anuales. (Torres, 2015)

Tipos de marketing

- Marketing estratégico: refleja la dimensión estratégica de las empresas con objetivos a mediano y largo plazo (Escrivá, Martínez, & Ruíz, 1996).

- Marketing operativo: hace referencia a las tácticas con objetivos a corto plazo (Escrivá, Martínez, & Ruíz, 1996).
- Marketing externo: son las acciones exteriores y visibles que ponen en marcha la empresa, para desarrollar, distribuir y comunicar un producto (Escrivá, Martínez, & Ruíz, 1996).
- Marketing interno: son las acciones propias de la empresa que se llevan a cabo para motivar y formar a su personal (Escrivá, Martínez, & Ruíz, 1996).
- Marketing transaccional: busca la satisfacción del cliente y genera beneficios para el negocio con el intercambio de bienes o servicios (Escrivá, Martínez, & Ruíz, 1996).
- Marketing relacional: establece una relación constante y duradera con el cliente, logrando beneficios entre ambas partes (Escrivá, Martínez, & Ruíz, 1996).
- Marketing emocional: el empleo del producto se asocia al consumidor con la generación de emociones (Escrivá, Martínez, & Ruíz, 1996).
- Marketing social: modifica actitudes y comportamientos del público objetivo (Escrivá, Martínez, & Ruíz, 1996).
- Marketing político: fomenta una determinada ideología (Escrivá, Martínez, & Ruíz, 1996).

Conceptos a tener en cuenta en marketing

Situación

Supone llevar a cabo un análisis completo de la situación de la compañía. Esta debe analizar su entorno para tratar de encontrar oportunidades atractivas y evitar sus amenazas. Debe analizar también los puntos fuertes y débiles de la empresa. Sus resultados son la base sobre la que desarrollar las fases siguientes. (Monferrer Tirado D. , 2013)

Mercado

Por mercado entendemos el conjunto de compradores, ya no solo reales, sino también potenciales, de un determinado producto, mientras que por industria consideramos al conjunto de vendedores (Monferrer Tirado D. , 2013).

Marketing mix

El marketing mix es un análisis de estrategia de aspectos internos y desarrollados comúnmente por las empresas. Se tienen en cuenta cuatro variables principales del negocio: producto, precio, distribución y promoción. Todo consumidor conoce el producto, dónde lo compra, por qué lo ha elegido y el precio que tiene. Tener en cuenta todos estos puntos en el que el consumidor toma decisiones, y adelantarse a este, es el eje central del Marketing Mix o mix comercial. Por lo tanto, el Marketing Mix o mezcla de la mercadotecnia, consiste en el conjunto de actividades destinadas a la promoción y comercialización de la marca o el producto en el mercado. Siempre teniendo en cuenta

las 4P's y con un objetivo claro: atraer y fidelizar al cliente gracias a la satisfacción de sus necesidades. (Silva D. , 2020)

Marca

La marca es el identificador comercial de los bienes y servicios que ofrece una empresa y los diferencia de los de la competencia. (Roldán, 2016). Según la Asociación Americana de Marketing, marca es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y la diferencia de los competidores. Pero, la marca no es un mero nombre y un símbolo, ya que, como comentaba anteriormente, se ha convertido en una herramienta estratégica dentro del entorno económico actual.

Esto se debe, en gran medida, a que se ha pasado de comercializar productos a vender sensaciones y soluciones, lo que pasa inevitablemente por vender no solo los atributos finales del producto, sino los intangibles y emocionales del mismo. (González, 2018). La marca no es solo un logotipo, un nombre o una simple identidad visual. Es un conjunto de sentimientos y experiencias que la audiencia ha tenido y creado a partir del producto o servicio que la empresa ofrece. A menudo, este proceso es individual, en el que cada persona entiende la marca de una manera diferente. Esta perspectiva siempre se basará en los contextos sociales, culturales y económicos de cada individuo y, especialmente, en sus experiencias con la compañía. Esta es, precisamente, la razón por la cual una estrategia de branding es esencial. (Sulz, 2019)

Producto

Una de las definiciones propuestas por la American Marketing Association (A.M.A.) para el término producto (en inglés: product), menciona lo siguiente: “Conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y organizacionales”. (Thompson, 2009).

Distribución

La distribución es una herramienta de la mercadotecnia que incluye un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final (consumidor o usuario industrial) en las cantidades precisas, en condiciones óptimas de consumo o uso y en el momento y lugar en el que los clientes lo necesitan y/o desean. (Thompson, 2007)

Precio

En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. (GÓMEZ, 2019)

Comunicación

La comunicación es un proceso necesario en la actividad de la mercadotecnia, puesto que sin comunicación no existiría interacción con el mercado. Es un proceso bidireccional que implica una participación entre emisor y receptor, en la cual hay una comprensión del mensaje y una reacción o respuesta por parte del público objetivo. (Mendoza, 2013)

Promoción

Algunos estudiosos de Publicidad y Marketing, como McCarthy y Perreault, definen la promoción cómo la acción de transmitir información entre el vendedor y los compradores potenciales u otros miembros del canal para influir en sus actitudes y comportamientos. (Coutinho, 2017). Por lo tanto, la promoción sirve para que le des fuerza a tu producto o servicio, hazlo conocido, convincente e inolvidable. (Coutinho, 2017).

Competencia

Se divide en 3:

“Competencia por marca. Este tipo de competencia se da entre empresas que tratan de explotar la imagen ganada por una marca determinada” (Vidal, 2015).

“Competencia por producto. Empresas que se disputan un mismo mercado identificado por las mismas necesidades. Un ejemplo lo presentan las empresas que procesan y comercializan leche” (Vidal, 2015).

“Competencia de precios. Competir a través de precios bajos” (Vidal, 2015).

Empresa

Aumentar la utilidad de los bienes, es decir, dar a esta aptitud para servir a los fines del hombre”. Expresado, en otros términos, su función esencial es crear valor mediante un proceso de transformación al que se someten los factores (inputs) para obtener unos productos (outputs) capaces de satisfacer necesidades (Arévalo, 2015).

La empresa influye en la sociedad de diferentes formas: ofrece bienes y servicios que permiten satisfacer las necesidades de los individuos que componen dicha sociedad; realiza una importante función social al ser generadora de riqueza; posibilita el desarrollo a través de innovaciones. (Arévalo, 2015).

Escenario

Kahn considera a los escenarios, como secuencias hipotéticas de eventos contruidos con el propósito de centrar la atención en los procesos causales y la toma de decisiones. Una definición simplificada considera al escenario como la descripción de un futuro potencial o posible, incluyendo el detalle de cómo llegar a ella, que explora el efecto conjunto de varios eventos. Paul Nicol en su tesis doctoral (en filosofía) titulada “Scenario Planning as an Organisational Change Agent” realiza un análisis de distintos conceptos provenientes de 20 autores reconocidos en el mundo académico, concluyendo que los escenarios proveen de unos marcos o restricciones para analizar

el futuro, limitando el número posible de futuros a ser considerados (Juan Carlos Vergara Schmalbach, 2010).

Envase

El envase es el recipiente que tiene contacto directo con el producto específico, con la función de protegerlo de alteraciones por la acción de agentes externos. Sirve para presentar el producto listo para la venta y es muy importante para el marketing. (Ayala, 2016)

Tipos de envase:

- **Envase primario:** El que contiene al producto. (Ayala, 2016)
- **Envase secundario:** Es aquel que contiene el envase primario y tiene como finalidad brindarle protección, servir como medio de presentación y facilitar la manipulación del producto para su aprovisionamiento en los estantes. (Ayala, 2016)
- **Envase terciario:** Es aquel que puede agrupar varios empaques primarios o secundarios y tiene como finalidad facilitar la manipulación y el transporte de los productos. (Ayala, 2016)

Posicionamiento

El posicionamiento consiste en establecer la mejor forma de servir al público objetivo, descubriendo mediante la investigación, el posicionamiento de la competencia en cuanto al producto, para luego crear un plan de marketing minucioso. La posición de un producto corresponde a la forma en que los consumidores lo definen, basados en sus atributos principales; es decir, el lugar que ocupa en la mente de ellos, en relación con los productos de la competencia, el posicionamiento

significa insertar los beneficios únicos de la marca y su distinción, en la mente de los clientes. En la actualidad, los consumidores están recibiendo demasiada información sobre productos y servicios, siendo el equilibrio su alivio. Para agilizar el proceso de compra, los clientes organizan los productos, los servicios y las empresas en categorías, para luego posicionarlos mentalmente. Una empresa reconocida por su calidad en ciertos segmentos buscará esta posición en un nuevo segmento, siempre y cuando existan suficientes compradores que busquen calidad. Pero en muchos casos, dos o más empresas buscarán la misma posición, haciendo que cada una encuentre diferentes maneras de lograr la distinción (Auza, 2020).

En concreto, el posicionamiento de un producto supone la concepción de este y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a otros productos competidores. En otras palabras, es el lugar que el producto ocupa en la mente de los clientes. (Monferrer Tirado D. , 2013).

¿Qué es posicionamiento de marca?

Genio y gurú del Marketing moderno, y zar de los procesos comerciales innovadores, son algunas muy buenas descripciones para Philip Kotler, quien además nos regaló un muy buen concepto de posicionamiento de marca. De acuerdo a Kotler, defensor y difusor conceptos como las 4 P's del Marketing, el posicionamiento consiste en diseñar la oferta comercial de tal forma que ocupe un lugarpreciado en la mente de los consumidores. (Kotler P. , 1975)

Esto nos dice que se trata de un proceso integral y amplio, que involucra tanto visibilidad como conexión con los usuarios y que solo es posible impulsarlo si se comprende el segmento de mercado y los potenciales clientes. Para toda empresa, independientemente de su tamaño y giro, una exitosa estrategia de posicionamiento de marca se traduce en beneficios como:

- Ventas continuas, pues la oferta comercial siempre está en la mente del consumidor.
- Mayor reconocimiento y visibilidad de marca.
- Autoridad en el mercado, construyendo así audiencias, más allá de clientes.
- Credibilidad y mejor imagen ante el mercado.

Posicionamiento vs reconocimiento de marca

Es posible que un producto sea muy reconocido, pero que su posicionamiento sea nulo. Lo mismo sucede con las marcas en general. Esto nos refleja, de manera inequívoca, la diferencia entre posicionamiento y reconocimiento de marca, también conocido como Brand Awareness. (Cruz, J. G. S., Chávez, N. I. S., & Pérez, L. F., 2017).

El posicionamiento es un concepto integral, que se relaciona con el nivel de ventas, la cuota de mercado, la frecuencia de uso de los productos o servicios, la valoración positiva de los usuarios y la solidez y el liderazgo en general. Dentro de estos aspectos también encontramos el reconocimiento de la marca, es decir, qué tan conocida

es por los consumidores y qué tanto saben de la misma, lo que demuestra que el Brand Awareness simplemente es una de las aristas del posicionamiento.

Los indicadores son parámetros verificables que constituyen la cualidad o cuantificación de los efectos o resultados esperados.

Se recomienda que:

- Se defina el nombre del indicador con exactitud.
- Se determine exactamente su magnitud (cantidad).
- Se establezcan los parámetros de calidad con que se espera lograrlo.
- Se defina el período de tiempo en que se espera alcanzarlo.
- Se delimite la región o el universo de la intervención.
- Se combinen los aspectos anteriores y la redacción sea coherente.

Los indicadores constituyen una herramienta central en el proceso de planificación de un proyecto bajo el enfoque de marco lógico. En todo caso, los indicadores representan la expresión numérica de objetivos y resultados, expresando también los niveles de éxito.

Análisis de mercado

Un análisis de mercado te proporciona información sobre industrias, clientes, competidores y otras variables de un mercado. También permite determinar la relación entre la oferta y la demanda de un determinado producto o servicio. Basándose en estos conocimientos, puedes tomar decisiones bien fundamentadas sobre posibles estrategias de marketing. (Tobar, 2019)

Un restaurante para ser competitivo debe estar en constante renovación, ajustándose a los nuevos cambios del entorno, cuando las compañías se encuentran en el mundo online particularmente deben actualizar su web, su diseño, contenidos y gestión de usuarios para dar una imagen dinámica y moderna, sin olvidar que también deben revisar y renovar sus estrategias y relaciones con sus grupos de interés.

La gestión de marketing debe marcarse a la planificación de la producción y precio de venta, la publicidad, la fuerza de venta, alimento, investigación de mercados, las inversiones de investigación y desarrollo tomando en cuenta nuestra región, para que este plan se lleve a cabo. El análisis contempla la necesidad básica del producto que incluya ventajas tales como generar confianza en sí mismo y proyectar personalidad, ciclo de vida, estado de ánimo, se traduzcan a exceder la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes.

La estrategia de orientación al cliente se caracteriza por la preocupación de adaptar la oferta de la empresa a las necesidades y deseos del cliente, por el ajuste de los productos para que se adapten o anticipen a las expectativas de los clientes y por obtener la máxima calidad en la atención al cliente, preocupándose de recibir una retroalimentación constante de los consumidores y usuarios.

El servicio al cliente antes, durante y después de la venta, es importante convencer y mantener a los clientes no sólo para que compren, sino para que se lleven una buena imagen del restaurante. El servicio al cliente juega un papel importante, en la fidelización, para lograr un

cliente fiel, además de ser un diferenciador en el sector, un buen servicio al cliente permite una ventaja sobre las que no prestan este servicio o no tienen la misma calidad.

Investigación de mercado

La investigación de mercados es una técnica que sirve para recopilar datos de cualquier aspecto que se deseen conocer para después poder interpretarlos y al final hacer uso de ellos para una correcta toma de decisiones. La investigación de mercados es el proceso mediante el cual las empresas buscan hacer una recolección de datos de manera sistemática para poder tomar mejores decisiones, pero su verdadero valor reside en la manera en que se usa todos los datos obtenidos para poder lograr un mejor conocimiento del consumidor. (Ulloa, 2017). La investigación de mercados es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información que la empresa necesita para tomar sus decisiones de marketing.

La investigación de mercado (Aaker, 1998) es un recurso o herramienta al servicio del proceso de planeamiento estratégico y toma de decisiones, que nosotros tomamos para reducir las incertidumbres que se nos plantean a la hora de la instalación del bar. Debemos tener en cuenta que no es la única fuente de información y que es una estimación, producto del análisis de una muestra que se considera representativa de la población objetivo; pero sabemos que agrega información muy útil, que se suma al conocimiento que podamos tener del negocio y que es objetiva.

Investigación por encuesta: A este tipo de estudios se los denomina “cuantitativos”, y son estudios básicos y elementales para caracterizar mercados actuales o potenciales. También son utilizados para identificar tendencias sociales. (Kinnear, 1998) Si bien es un método complejo por su subjetividad, es el más apropiado para este tipo de negocios ya que se obtienen datos sobre gustos, preferencias, personalidad de los consumidores, tendencias, satisfacción o insatisfacción, es decir, proporciona información adecuada que sirve de complemento para la toma de decisiones.

En el caso de las encuestas, se utilizó un cuestionario que es un instrumento más comúnmente empleado para recabar datos primarios. (Malhotra, 2008) Es necesario siempre desarrollar, probar y depurar con cuidado los cuestionarios antes de administrarlos a gran escala. Se tuvo que poner especial atención y concentración en decidir cuáles serían las preguntas para realizar.

Una investigación de mercado refleja

- Cambios en la conducta del consumidor.
- Cambios en los hábitos de compra.
- La opinión de los consumidores.

Beneficios de una investigación de mercado

- La investigación de mercado es una guía para la comunicación con los clientes actuales y potenciales.
- Si se realiza una buena investigación, los resultados le ayudarán

a diseñar una campaña efectiva de mercadeo, que otorgue a los consumidores potenciales la información que a éstos les interesa.

- La investigación le ayuda a identificar oportunidades en el mercado.
- La investigación de mercado minimiza los riesgos.
- La investigación de mercado identifica futuros problemas.
- La investigación de mercado le ayuda a evaluar los resultados de sus esfuerzos.

Con la investigación puede determinar si ha logrado las metas y los objetivos que se propuso al iniciar el negocio

¿Qué son encuestas?

La encuesta es una de las técnicas o estrategias más utilizadas en el área de investigación, dado que favorece la obtención de datos fundamentales para el análisis de diversas temáticas, permitiendo una mayor eficacia y rapidez en el procedimiento. (Rodríguez M. , 2017). Numerosos estudios se han llevado a cabo mediante el empleo de esta metodología, los cuales han abarcado una amplia variedad de temas o asuntos. (Rodríguez M. , 2017)

Una encuesta es un estudio realizado a una muestra de personas representativa de una población mucho más amplia, el cual emplea procedimientos estandarizados para la formulación de preguntas, con el objetivo de obtener datos cuantitativos relacionados con un tema en particular. (Rodríguez M. , 2017). A través de la aplicación de la encuesta se busca obtener, de forma ordenada y metódica, información

acerca de las variables involucradas en el tema de investigación, partiendo de la participación de una población o muestra seleccionada, cuyo análisis permite revelar las opiniones, costumbres, actitudes, características y aspiraciones comunes de los encuestados. (Rodríguez M. , 2017).

¿Qué es entrevista?

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. Canales la define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto”. Heinemann propone para complementarla, el uso de otro tipo de estímulos, por ejemplo, visuales, para obtener información útil para resolver la pregunta central de la investigación. (Díaz, 2013)

La planificación y análisis estratégico

La planificación estratégica es lo que orienta a las empresas en la toma de decisiones y en la distribución de sus recursos en el período que viene a continuación.

Este es un trabajo que puede y debe ser desarrollado por cualquier negocio, independientemente de su porte o segmento de actuación. Al final, así como todas las empresas necesitan crecer y alcanzar objetivos, también es necesario organizarse y elaborar un plan de acción que sea

coherente para tanto. Sin embargo, la planificación estratégica debe ser un proceso que involucre a todos los equipos y niveles de la empresa. Es decir, ella debe unir el compromiso y dedicación del líder con el compromiso de los equipos para que, de esa forma, todos trabajen en armonía y enfocados en los mismos propósitos. (Content, 2019)

El análisis estratégico se refiere al estudio del ambiente interno y externo de una empresa, con el objetivo de evaluar sus componentes presentes y futuros. A partir de él, es posible estructurar una estrategia con base científica, a fin de facilitar el alcance de una meta determinada, ya sea de crecimiento en el mercado, aumento de ventas con Inside Sales, la disminución de costos con publicidad, etc. Se trata de una forma de investigar, analizar y mapear las particularidades presentes en el alcance de una organización. De esa forma, oportunidades y áreas que necesiten mejorar son fácilmente visualizadas, así como las áreas con un desempeño satisfactorio. (Fuertes, 2014)

El análisis estratégico es una de las fases del proceso de dirección estratégica. En esta fase se pretende, en primer, lugar establecer la orientación básica de la empresa, es decir, definir la misión y los objetivos de esta y, en segundo lugar, analizar a la empresa y a su entorno con la intención de detectar las fortalezas y debilidades de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno. Con este análisis, la empresa puede realizar un diagnóstico y una evaluación de la situación en la que se encuentra que le permita, posteriormente, plantear una formulación estratégica más adaptada a sus necesidades.

Por lo tanto, dentro del análisis estratégico se tienen que definir la misión y los objetivos de la empresa, se tiene que realizar un análisis externo o del entorno para identificar las amenazas y oportunidades y un análisis interno para identificar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades de la empresa. (Galindo Martín)

Microambiente

El microambiente de la empresa se refiere a todo el micro factor que afectan la estrategia, la toma de decisiones y el rendimiento empresarial. Es vital para el éxito de una empresa llevar Corresponde al entorno interno de la empresa. Esto incluye todos los departamentos, como administración, finanzas, investigación y desarrollo, compras, operaciones comerciales y contabilidad. Cada uno de estos departamentos influye en las decisiones de marketing. (Corvo, 2021)

Macroambiente

El macro ambiente se emplea para definir aquellas fuerzas externas que van a tener un impacto indirecto sobre la organización, y que existen independientemente de que haya actividad comercial o no. Debemos tener en cuenta también, que la empresa no podrá ejercer ninguna influencia sobre el macroentorno. Es imprescindible dedicar tiempo al estudio del macroentorno porque de ello dependerá que la empresa cree una buena planificación y estrategia que le permita afrontar las amenazas y aprovechar las oportunidades. (Franquet, 2019)

Análisis FODA

El análisis DAFO es un instrumento cualitativo de análisis estratégico. Proporciona a las empresas una visión global de cuál es su situación para diseñar sus estrategias, ya que sintetiza en una matriz todo el análisis estratégico, tanto el interno como el externo. De este modo, se presentan de forma conjunta las amenazas y oportunidades que la empresa puede encontrar en su entorno, así como sus fortalezas y debilidades para enfrentarse a él. La expresión DAFO es un acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades, lo que corresponde a la traducción del modelo original SWOT (Strengths-Weaknesses- Opportunities-Threats). (GE)

El FODA es una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posees sobre el negocio. Es decir, estudia la situación de una empresa u organización a través de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, tal como indican las siglas de la palabra y, de esta manera planificar una estrategia a futuro. Es un método que representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características propias del negocio y el entorno en el cual este compite. (Caferri, 2019)

¿Cómo se desarrolla el FODA?

En síntesis, con esta herramienta analizamos las interacciones entre lo bueno y lo malo de la empresa / persona / proyecto / negocio / equipo / etc. para determinar estrategias. (Betancourt, Ingenio empresa, 2018)

- **Fortalezas:** Son los puntos fuertes internos.
- **Oportunidades:** Características o elementos externos que se pueden aprovechar.
- **Debilidades:** Aspectos internos que nos juegan en contra.
- **Amenazas:** Son los riesgos externos por afrontar. (Betancourt, Ingenio empresa, 2018)

Qué es el ANSOFF

La matriz de Ansoff es una herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar las oportunidades de crecimiento de una empresa. (Paula Roldán, 2017).

La matriz de Ansoff es también conocida como matriz Producto/ Mercado o Vector de crecimiento. Su objetivo principal es servir de guía a las empresas que buscan crecer. Ya sea en el mercado en el que actualmente participan o en otros mercados aún no explorados. (Paula Róldan, 2017)

El principal objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento y para esto, el primer paso consiste en relacionar productos y mercados de acuerdo con si estos son actuales o nuevos. (Paula Róldan, 2017)

¿Cómo aplicar el Ansoff de manera correcta en un restaurante?

Cuando una empresa quiere crecer debe de evaluar primero cuáles son sus opciones. La matriz Ansoff o producto/ mercado es una herramienta de marketing muy usada para identificar la estrategia de crecimiento

más apropiada a cada circunstancia. La matriz de Ansoff establece cuatro estrategias básicas que las empresas pueden considerar a la hora de hacer aumentar sus ventas:

- Penetración de mercado
- Desarrollo de mercado
- Desarrollo de productos
- Diversificación

Veamos un ejemplo donde se aplicaron estos conceptos. Así veremos de una forma más sencilla para qué sirve y cómo se aplica en una empresa. De esta forma, sabrás cómo hacer la matriz producto y mercado cuando lo necesites. (Martín, 2017)

Ejemplo práctico: Pizzería Mozzarella

Álvaro McDermott es dueño de la pizzería Mozzarella en Roses. Abrió este negocio hace 8 años y ahora está buscando estrategias para hacer crecer su empresa. Por eso contrató a Mercè Font como consultora. Mercè le propuso analizar sus opciones de crecimiento utilizando la matriz creada por Igor Ansoff. Estas fueron las opciones identificadas: (Martín, 2017)

Penetración de mercado

La estrategia de penetración de mercado es la más práctica y sencilla de implementar de la matriz Ansoff. Consiste en incrementar las ventas de la compañía con los mercados y productos actuales. Esto se puede conseguir si los clientes actuales compran más de nuestro producto. Otra alternativa es si conseguimos nuevos clientes dentro del actual

segmento. Es decir, o conseguimos aumentar nuestra cuota de mercado o conseguimos crecer con la expansión del mercado. (Martín, 2017)

Para aplicar la estrategia de penetración de mercado, Mercè propuso a Álvaro realizar campañas adicionales de publicidad y promociones. El objetivo es que vinieran más clientes a su pizzería y una vez que estaban allí que gastasen más. (Martín, 2017)

Desarrollo de mercado

Para aplicar la estrategia de desarrollo de mercado es necesario abrir el abanico de clientes. Esta estrategia tiene dos opciones: o te expandes en nuevas zonas geográficas o buscas nuevos segmentos dentro de tu zona de influencia. Esta estrategia es especialmente recomendada cuando el mercado es muy maduro y no hay muchas opciones de seguir aumentando tu cuota de mercado. El desarrollo de mercado puede ser a nivel nacional o internacional, y esto puede requerir ligeros cambios de los productos para adaptarse a las nuevas normativas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el producto no cambia de forma sustancial. (Martín, 2017).

Antes de contratar a Mercè, Álvaro ya tenía en la cabeza abrir una nueva pizzería en L'Escala. Por lo tanto, no le sorprendió mucho cuando Mercè le explicó esta estrategia. Esta opción consistía en replicar la pizzería que tenía en Roses en esta nueva localidad, ofreciendo la misma carta y servicios que hasta ahora. (Martín, 2017).

Desarrollo de productos

Se suele apostar por el desarrollo de nuevos productos cuando los actuales están mostrando signos de agotamiento. Se trata de seguir trabajando con el segmento de clientes actuales. Sin embargo, la sociedad cambia y las necesidades y gustos de los clientes cambian con ella. Por eso se hace a veces imprescindible lanzar nuevos productos para impulsar las ventas. (Martín, 2017)

Dentro del desarrollo de productos también se incluye la ampliación de la gama. Por ejemplo, la pizzería Mozzarella tenía una carta de 12 pizzas. Es decir, la estrategia de desarrollo de productos permite ampliar esta gama a más combinaciones. (Martín, 2017)

La clave del éxito de esta estrategia es conocer bien las necesidades del consumidor. Una vez que entiendes las razones de compra de tus clientes, puedes desarrollar nuevos productos que les satisfaga. (Martín, 2017)

Diversificación

Esta estrategia es la más arriesgada de las cuatro. Consiste en lanzar un nuevo producto para un nuevo mercado. Se puede realizar la estrategia de diversificación con diferentes niveles de incertidumbre. Desde lanzar una nueva gama de productos dentro de tu actual sector, hasta nuevos productos rupturistas de sectores completamente diferentes. El riesgo que conlleva esta estrategia hace que no siempre se consigan los crecimientos esperados. (Martín, 2017).

Mercè le propuso dos líneas de diversificación. Por un lado, le propuso que crease un menú infantil. De esta forma podría atraer a un nuevo segmento a su pizzería como eran las familias con niños. Otra alternativa aún más radical era la apertura de un restaurante italiano en Barcelona. Así podía desarrollar un nuevo modelo de negocio. (Martín, 2017).

Matriz de Ansoff: Decisión final

Tras analizar las opciones que Mercè le había propuesto según la matriz Ansoff, Álvaro decidió aplicar la opción más conservadora. Se decidió por aplicar la estrategia de penetración de mercado. Para ello realizó unas campañas de descuento para atraer a más clientes a su pizzería. Esta estrategia la desarrolló con folletos y carteles en el establecimiento y una intensa campaña en la radio local. Los resultados se notaron rápidamente. Actualmente Álvaro continúa con este tipo de campañas para mantener el momento (Martín, 2017).

¿Quién era Michael Porter?

Profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y reconocido a nivel global como la principal autoridad mundial en materia de competitividad, estrategia empresarial y valor compartido. (Rubiales, 2013).

Las teorías de Porter (el modelo de las 5 fuerzas, los clusters, entre otros), según World Business, han sido definitivas para enseñar cómo competir en la escena internacional a las empresas, a las ciudades, a las regiones y a los países. (Rubiales, 2013). Para el New York Times,

Porter fue quien desarrolló la lógica de la competitividad global. Para The Economist, lo que ha hecho Porter por el capitalismo global es sólo comparable a lo que ha hecho Marx con la lucha de clases. (Rubiales, 2013).

Ha recibido galardones como el Wells Prize in Economics, el Adam Smith Award, el primer Lifetime Achievement Award del Departamento de Comercio de los Estados Unidos y una docena de doctorados honoris causa alrededor del mundo. Ha publicado más de 18 libros y 125 artículos sobre estrategia y ventajas competitivas, competitividad en el sistema de salud y responsabilidad corporativa. (Rubiales, 2013).

Las Cinco Fuerzas de Porter, es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar el nivel de competitividad, riesgo y oportunidades que tiene una empresa en una industria determinada, considerando los factores que se encuentran más cercanos a esta. Según (Callardo, 2012), en su libro “*Administración Estratégica*”, manifiesta que se dispone de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los demás contrincantes es una industria: Liderazgo global de costos, diferenciación y enfoque o concentración.

Productos Sustitutos

Son bienes que compiten en el mismo mercado, además que se pueden consumir en lugar de otros, es decir, son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad. La demanda está relacionada entre sí, el consumidor

sabe que puede sustituir uno por otro cuando lo crea conveniente. (Longenecker, 2012)

Matriz MEFE

Según (Fred, 2008, pág. 110), en su libro “*Conceptos de Administración Estratégica*”, manifiesta que la matriz de evaluación de factores externos permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, político, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Matriz MEFI

Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Tiene un componente subjetivo (al igual que el MEFE que veremos a continuación y la matriz CPM), así que sus resultados deben usarse en unión de otras herramientas, como FODA o las 5 fuerzas de Porter. (Gehisy, 2016)

Matriz de perfil competitivo

La Matriz del Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. (Lambin J. , 1995)

¿Qué es PESTEL?

El PESTEL es una herramienta utilizada en el análisis estratégico que define el entorno de una empresa, por medio del análisis de un conjunto de factores externos. (Quiroa, 2020)

La razón de la aplicación del análisis PESTEL es poder hacer una descripción del contexto o ambiente donde opera una empresa. Para ello se consideran aspectos relevantes del entorno externo que resultan vitales para el desempeño de la organización. El análisis del entorno externo es fundamental para cualquier empresa, puesto que le facilita la toma de decisiones importantes. Especialmente cuando se trata de desarrollar estrategias de corto, mediano y largo plazo. (Quiroa, 2020)

¿Cómo se aplica el análisis PESTEL?

El éxito de la herramienta radica en la composición del equipo que hace el ejercicio. Considera un equipo con conocimiento de la empresa, participativo. Mejor si lo compone personal que trabajo en campo. Multidisciplinario. Con personas curiosas e informadas de la situación país. Trabajadores de diferentes procesos que sepan de lo que hablan es vital. (Betancourt, Ingenio Empresa, 2018)

Marketing estratégico

Tiene como principal objetivo analizar a la empresa u organización tanto interna como externamente, identificando fortalezas y debilidades, así como oportunidades y amenazas. (Lopez, 2015). Se basa en el análisis continuo de las necesidades de los individuos y las organizaciones, como algo previo para orientar la gestión de la empresa hacia la

satisfacción de estas. Desde el punto de vista del marketing, lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio, o la solución a un problema, que el producto es susceptible de ofrecerle. Esta solución se puede obtener por diferentes tecnologías, las cuales están, a su vez, sujetas a continuos cambios.

Según (Lambin, 1995) en su obra que lleva por título “Marketing Estratégico” hace mención de que “... *se apoya en el análisis de las necesidades de los individuos... lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio, o la solución a un problema. La función del marketing estratégico es identificar los diferentes productos – mercados y segmentos actuales o potenciales...*” (Lambin, 1995, pág. 8)

Según (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2007) en su obra “Dirección de marketing” define al marketing estratégico como “... *es el análisis de las necesidades de los individuos y de las organizaciones. El atractivo de un producto lo mide cuantitativamente la noción del mercado potencial, y dinámicamente lo mide su económica. Esta competitividad existirá siempre y cuando la empresa tenga una ventaja competitiva...*” (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2007, pág. 8)

Estrategias de marketing

Como ya comentamos, las decisiones que se toman sobre las cuatro variables del marketing están altamente intercorrelacionada⁵, por lo que se deben coordinar para crear un programa de marketing coherente y efectivo. La empresa debe ser consciente de que, del mismo modo

que las decisiones sobre los precios afectan al resto de variables del marketing, se cumple también la situación inversa. (Ruiz Conde, 2013)

La selección de la estrategia de marketing supone la definición de la manera de alcanzar los objetivos de marketing establecidos. Esta decisión comportará la implementación de un conjunto de acciones (las 4 Pes) que la hagan posible en un horizonte temporal y un presupuesto concreto, las cuales serán vistas en capítulos sucesivos más adelante. (Monferrer Tirado D. , 2013)

Las estrategias son la forma de alcanzar los objetivos establecidos; estos implementarán un conjunto de acciones que hagan que las ventas sean posibles en un horizonte temporal con un presupuesto concreto (Monferrer Tirado, 2013).

- **Estrategia de crecimiento:** es aquella que parte de un objetivo de crecimiento, ya sea en ventas, en la participación del mercado o en los beneficios. Pueden ser de tres tipos:
 - Estrategia de crecimiento intensivo. (Monferrer Tirado, 2013)
 - Estrategia de crecimiento por diversificación. (Monferrer Tirado, 2013)
 - Estrategia de crecimiento por integración. (Monferrer Tirado, 2013)
- **Estrategias competitivas de Kotler:** en función de la posición relativa de la empresa frente a la competencia, se distinguen cuatro estrategias:

- Estrategia del líder. (Monferrer Tirado, 2013)
- Estrategia de retador. (Monferrer Tirado, 2013)
- Estrategia de seguidor. (Monferrer Tirado, 2013)
- Estrategias especialistas. (Monferrer Tirado, 2013)
- **Estrategias según la ventaja competitiva de Porter:** se basa en la función de la fuente sobre la que se construyen ventajas competitivas y la amplitud del mercado al que se quiere dirigir. La empresa puede optar por 3 tipos de ellas:
 - Estrategia de costes (Monferrer Tirado, 2013)
 - Estrategia de diferenciación (Monferrer Tirado, 2013)
 - Estrategia de enfoque o especialización (Monferrer Tirado, 2013)

Análisis estratégico

El análisis estratégico es una de las fases del proceso de dirección estratégica. En esta fase se pretende, en primer, lugar establecer la orientación básica de la empresa, es decir, definir la misión y los objetivos de esta y, en segundo lugar, analizar a la empresa y a su entorno con la intención de detectar las fortalezas y debilidades de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno. Con este análisis, la empresa puede realizar un diagnóstico y una evaluación de la situación en la que se encuentra que le permita, posteriormente, plantear una formulación estratégica más adaptada a sus necesidades. Por lo tanto, dentro del análisis estratégico se tienen que definir la misión y los objetivos de la empresa, se tiene que realizar un análisis

externo o del entorno para identificar las amenazas y oportunidades y un análisis interno para identificar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades de la empresa. (Galindo Martín)

Unidades estratégicas de negocio

Las unidades estratégicas de negocio o UEN son unidades organizativas en que se divide la empresa en función de las actividades o negocios que poseen las empresas estratégicamente diferentes. Es la concreción en una unidad organizativa propia de la estrategia de negocio o competitiva en que se estructura la estrategia global o corporativa de la empresa. Cada UEN recoge un conjunto homogéneo de actividades o negocios que son similares desde el punto de vista estratégico, es decir, que siguen una misma estrategia de negocios o competitiva. (wolterskluwe, 2015)

Una definición de unidad estratégica de negocio puede ser el conjunto de actividades que se llevan a cabo por parte de una empresa para las cuales puede fijarse una estrategia común y distinta a las del resto de actividades de la compañía. Esta estrategia resulta autónoma del resto, pero no es del todo independiente ya que todas las estrategias de las diferentes unidades estrategias de negocio están vinculadas dentro de los planes globales de la compañía. (García, 2017)

Análisis de cartera de negocio

Instrumento mediante el cual la administración identifica y evalúa los diferentes negocios que constituyen la compañía. s una unidad estratégica de un negocio que son las actividades dentro de las ya

desarrolladas por una entidad, y para las cuales se puede establecer una estrategia común y diferente a las del resto de actividades de una empresa. Esta estrategia es autónoma del resto, pero no es independiente de manera total, sino que todas las estrategias de diferentes unidades se encuadran dentro de una estrategia global de la empresa. Asimismo, se puede considerar como un elemento que es o no, tangible, que vamos a vender y buscar una rentabilidad con los ingresos. El análisis de cartera se puede considerar como un proceso mediante el cual, se observa las debilidades y fortalezas de cada producto. (Rodríguez F. , 2021)

Marketing operativo

Según (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2007) en su obra “Dirección de marketing” define al marketing operativo como “Es el proceso comercial clásico de alcanzar la participación del mercado de referencia a través del uso de medios tácticos, relacionados con las 4P” (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2007, pág. 9).

Según (Lambin, 1995) en su obra que lleva por título “Marketing Estratégico” define al marketing operativo como “... la función esencial es crear el volumen de negocios, es decir, vender y utilizar para este efecto los medios de venta más eficaces, minimizando los costes de venta...” (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2007, pág. 5)

El marketing operativo es la estrategia que se encarga de ejecutar las acciones y tácticas de venta con el objetivo de dar a conocer a los posibles compradores las características de los productos o servicios que oferta una empresa. (Peiró, 2019)

El también llamado marketing táctico depende del marketing estratégico (más teórico) para la consecución de unos objetivos mayores más allá de números y métricas. (Peiró, 2019)

El marketing operativo es también un proceso orientado a la acción que se extiende sobre un horizonte de planificación a corto y medio plazo.

Según Lambin et al. (2009), es el brazo comercial de la empresa. El marketing operativo descende al plano de la acción (dimensión acción) para hacer frente a la puesta en marcha de las estrategias. Las tres tareas principales del marketing operativo son la elaboración del plan de marketing, la organización y ejecución de las tareas de marketing para llevar a buen puerto el plan de marketing y las actividades de control para verificar si se están obteniendo los objetivos propuestos. (Vallet Bellmunt, y otros, 2015)

La planificación en el marketing operativo se sitúa a corto o medio plazo y se dirige a los mercados y segmentos existentes. Se centra en la realización de un objetivo de cifra de ventas y se apoya en los medios tácticos basados en la política de producto, distribución, precio y comunicación. Es un aspecto visible de la gestión de marketing, es el brazo comercial de la empresa, sin el cual el mejor plan estratégico no puede desembocar en unos resultados notables. El plan operativo del marketing describe los objetivos, el posicionamiento, las tácticas y los presupuestos de cada marca en la cartera de productos de la compañía, en un periodo y en una zona geográfica determinada.

Plan de acción o plan de marketing

El Plan de Marketing es un documento donde se fijan los objetivos, se determina la estrategia y se detalla el plan de acción para mantener y aumentar los clientes de la empresa. (PERALTA, 2020)

Tipos de planes de acción

Existen tres tipos principales de planes de acción que explicamos a continuación. (Marina, 2020)

Estratégico

Un plan de acción estratégico explica cómo vas a hacer realidad tu estrategia. Toma el propósito y los objetivos que has delineado y agrega los detalles necesarios para convertir el pensamiento en acción. Un ejemplo de plan de acción sería definir quién tiene la propiedad intelectual de una iniciativa, cuándo se espera que se complete, qué recursos se necesitan, etc. Esta es tu hoja de ruta detallada del viaje que tomarás para alcanzar tus metas. (Marina, 2020)

Comercial

El Plan de Acción comercial es un documento que permite a los ejecutivos de la empresa visualizar todas las acciones comerciales y les ayuda a verificar que las elecciones y los resultados obtenidos están en línea con las expectativas. (Marina, 2020)

El plan de acción comercial debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo logro mis objetivos comerciales?
- Cuánto tiempo gastar
- Qué vender

- ¿A quién venderlo?
- ¿Cómo venderlo?

Este plan de acción comercial debe establecer:

- Metas que los líderes quieren alcanzar
- Estrategia por adoptar
- Visión de la empresa a 5 o 10 años y principales objetivos perseguidos.
- Detalles, los objetivos, los recursos humanos y financieros a dedicar.
- Acciones necesarias para lograr los objetivos comerciales, en forma de tablas teniendo en cuenta los presupuestos y recursos asignados.

Un plan de acción de marketing es una hoja de ruta estratégica que las empresas utilizan para organizar, ejecutar y realizar un seguimiento de su estrategia de marketing durante un período de tiempo determinado. Los planes de marketing pueden incluir estrategias de marketing independientes para los distintos equipos de marketing de la empresa, pero todos trabajan hacia los mismos objetivos comerciales. (Marina, 2020)

El plan de marketing es el resultado del proceso de planificación en el área comercial. Es un documento escrito que sintetiza las estrategias y planes de acción que una empresa va a seguir, para alcanzar los objetivos que se marque, una vez analizada la situación en la que se encuentra y el entorno en el que dicha empresa desarrolla su actividad.

Establece, asimismo, los mecanismos y acciones de seguimiento y control necesarios para verificar el cumplimiento del plan. (Mediano, 2015)

Hablamos de plan estratégico cuando, a partir de diferentes alternativas elegimos la más conveniente para alcanzar los objetivos con los recursos disponibles. A este nivel el plan decidirá sobre el portafolio de productos y el posicionamiento de estos. Luego gradualmente llegaremos al diseño de los programas tácticos, cuyo cumplimiento recaerá en los responsables del marketing operativo. Siendo como ya dijimos, el posicionamiento una decisión estratégica por excelencia, cabe recordar que el mismo se basa en la segmentación, diferenciación y comunicación. (Horacio, 2011)

Estructura básica de un plan de marketing

Marketing analítico: investigación inicial tanto de la propia empresa como del mercado y la competencia. (Minarro, 2020)

Marketing estratégico: definición de la estrategia que vamos a seguir con nuestro plan de marketing. (Minarro, 2020)

Marketing operativo: Acciones que vamos a desarrollar para llevar a cabo nuestra estrategia, así como su viabilidad económica. En este punto se abordan las 4 P del marketing: producto, precio, distribución y comunicación. (Minarro, 2020)

Es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiere ser competitiva. Fija las diferentes actuaciones que se debe realizar para obtener el objetivo final.

(Ramírez Cavassa, 2006). Según (Kotler & Armstrong, 2008) El plan de marketing muestra la forma en que la compañía establecerá y mantendrá relaciones redituables con los clientes. Sin embargo, en el proceso también desarrollará algunas relaciones internas y externas.

El plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto. (De la Tajada, 1974).

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. Teniendo en cuenta las dos definiciones, la ejecución de un adecuado plan de marketing reflejara en los resultados. Toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos.

Con el diseño del plan de marketing proporciona una visión clara para la empresa de lo que se quiere conseguir, a su vez detalla de manera precisa la situación en la que se encuentra la organización, marcando las etapas, las que debemos cumplir para su consecución.

Cliente externo

“Es la persona natural o jurídica, quien legitimista la gestión de la organización, el ente estratégico de la organización que requiere de

productos o servicios. La permanencia de la organización dependerá de la satisfacción de sus clientes- ciudadanos.” (Fernández-Ríos, 1995).

Demanda

Según (Salazar, 2014) manifiesta que “En consecuencia, el artículo envuelve no solamente la demanda presente, sino también los pronósticos de consumo que se puedan preciar, con base a los datos del pasado y de otros compendios cualitativos que puedan contribuir nuevas luces al respecto. Se requiere información sobre una gama amplia de variables que se supone afectan el comportamiento de la demanda.

Oferta

Es un proceso complejo evaluar, con algún grado de convicción, la oferta en un proyecto determinado, puesto que la indagación que concierne está en manos de la competencia, que por ciertas cogniciones no está interesada en difundir, ya que en algunas ocasiones se compone en un arma eficaz para rivalizar en el mercado. (Salazar, 2014)

Comunicación Integral

“Conjunto de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo que la empresa utiliza para comunicar de forma persuasiva el valor para el cliente y crear relaciones con el (Armstrong & Kotler, 2008)”.

Presupuesto

Un presupuesto de marketing lista todo el dinero que una empresa pretende gastar en acciones relacionadas con el marketing durante un tiempo determinado (habitualmente, un trimestre o un año). (Hernández, 2021)

Control

Es la evaluación de la de la eficacia de funciones por medio de la cuales, se puede hacer llegar un producto al consumidor, es muy importante para el control de la empresa general, y para la elaboración de estrategias y planes del Marketing. (LEÓN, 2018)

El control y seguimiento de un plan de marketing llevará a cabo su supervisión, con el fin de permitir que continúen aplicándose las vías de actuación originales, o, por el contrario, mejorar las estrategias para lograr con éxito los objetivos planteados. (LEÓN, 2018)

El control para este plan de marketing se hará una vez seleccionadas e identificadas las áreas de resultados clave, es decir, aquellos aspectos que mayor contribución proporcionen al rendimiento de la gestión comercial y posicionamiento.

Análisis de la competencia

Para (Lira, 2013) “Estructura de mercado: Puede iniciarse estableciendo la identidad de los competidores. Es preciso evaluar la probabilidad e importancia de empresas que posiblemente se introduzcan en un futuro al mercado”. (p. 12)

Análisis estructural: Mediante este se debe identificar el número de competidores, con el fin de conocer la imperfección del mercado, la posición competitiva, la cuantía del patrimonio, volumen de ventas y participación del mercado de las empresas. (p. 12)

Bases sobre las cuales se fundamenta la competencia. La competencia ocurre simultáneamente a lo largo de varios parámetros. En una sociedad en la que existiera una competencia perfecta, el precio sería el medio principal para competir; sin embargo, las imperfecciones del mercado como las estructuras monopólicas y oligopólicas hacen que la competencia perfecta exista solo en teoría. (p. 12)

Servicios y atención al cliente

El término servicio hace referencia al conjunto de prestaciones que los clientes esperan de las empresas que ofertan un bien tangible o intangible que compete a toda la empresa u organización, tanto en la manera de satisfacer las necesidades de los clientes externos e internos. (Willmer, 2009)

Consecuentemente, (Prats, 2005), manifiesta que los “clientes”, se presentan en las organizaciones que tienen intermediarios, es decir, su cliente no es el cliente final, no hay contacto directo con el usuario del producto. Por otro lado, para (Mazia, 1998), es evidente que una identificación extensa y precisa de los clientes es elemental para el éxito de cualquier estudio acerca de la satisfacción del cliente.

Por tanto, es el beneficio adicional que obtienen los clientes como parte fundamental del proceso de intercambio de bienes tangibles o intangibles; la idea principal de servicio al cliente es poder buscar la manera más acorde de dar un beneficio extra a los clientes.

Para el investigador (Horovitz, 1997), el servicio al cliente “es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador, con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo”. Por otro lado (Gómez, 2009), define al servicio como un “acto o el conjunto de actos, mediante los cuales se logra que un producto o grupo de productos satisfaga las necesidades y deseos del cliente”.

Ventas

Es el proceso personal e impersonal por el cual el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambas partes (Acosta, Guerra, Jiménez, & Salas, 2016). “La meta de estos esfuerzos de mercadeo de un producto o servicio es el de poder vender con utilidades” (Vega, 2015); cada vez es más difícil vender debido a que los clientes son más exigentes, existe competencia agresiva y la velocidad de innovación es rápida (Villegas, 2011).

Ventas de restaurantes de comida rápida

Se generan principalmente por el consumo de combos constituidos por papas fritas y proteínas animales; las ventas crecen anualmente bajo el manejo del “Int Food Service” que significa un rendimiento en ventas

de la empresa. Un gran aporte de los negocios de comida del país se canaliza a través de las franquicias, existiendo al menos un 50% de ellas pertenecientes al mismo segmento de restaurantes (El Universo, 2020).

Tipos de ventas

- Venta mayorista: el cliente compra los productos en grandes cantidades a precios más asequibles (de Tena, 2020).
- Venta minorista o a detalle: se refiere a compras de cantidades pequeñas de un producto (de Tena, 2020).
- Venta presencial, directo personal: implica que un vendedor utilice métodos de comunicación y persuasión para convencer a un cliente de que realice la compra (Navarro, 2012).
- Ventas no presenciales: el vendedor y comprador no se encuentran en un mismo lugar, tampoco mantienen un proceso de comunicación directa con el cliente, se dividen en:
 - Venta por correo electrónico: utilizando el e-mail, mediante el cual el vendedor llega al posible comprador con un conjunto de argumentos de compra con ayuda de texto, archivos y catálogos online (Navarro, 2012).
 - Venta por teléfono: implica tácticas más agresivas por parte del vendedor para mantener la atención del cliente potencial (Navarro, 2012).
 - Venta por Internet: no existe un vendedor humano, las tácticas de persuasión son sustituidas por un conjunto de técnicas

de marketing y comunicación aplicadas a la venta en línea (Navarro, 2012).

Tipos de gestión de ventas

- **Venta simple:** existe únicamente un comprador y vendedor, entre ellos se produce una entrevista de ventas que puede concluir con una venta sin la necesidad de intermediarios (Piñeiro, 2006).
- **Venta compleja:** hay varios compradores de los cuales el vendedor debe conseguir su aprobación para que se produzca la venta; son varios intermediarios contra otros (Piñeiro, 2006).

Tipos de acción de ventas

- **Ventas compulsivas:** se realiza impulsivamente sin necesidad de un conocimiento previo acerca del producto o servicio. La acción consiste en:
 - **Preparación:** mensaje corto, incitador y es de ciclo de venta corto (Monferrer Tirado, 2013).
 - **Acción:** One-Way, que son estrategias de marketing enfocadas en generar contenidos atractivos, divertidos, interesantes y disruptivos para producir emociones en el público objetivo (Ríos M. , 2018).
 - **Feedback:** es la compra realizada (Monferrer Tirado, 2013).
- **Ventas consultivas:** se realiza teniendo conocimiento previo acerca del producto o servicio. La acción consiste en:
 - **Preparación y prospección:** target definido, es de ciclo de venta largo y producto a medida (Monferrer Tirado, 2013).

- **Acción:** proceso recurrente de ajustes para satisfacer las necesidades del público objetivo (Monferrer Tirado, 2013).
- **Feedback:** reuniones de consenso para conocer el grado de satisfacción logrado con el producto o servicio (Monferrer Tirado, 2013).

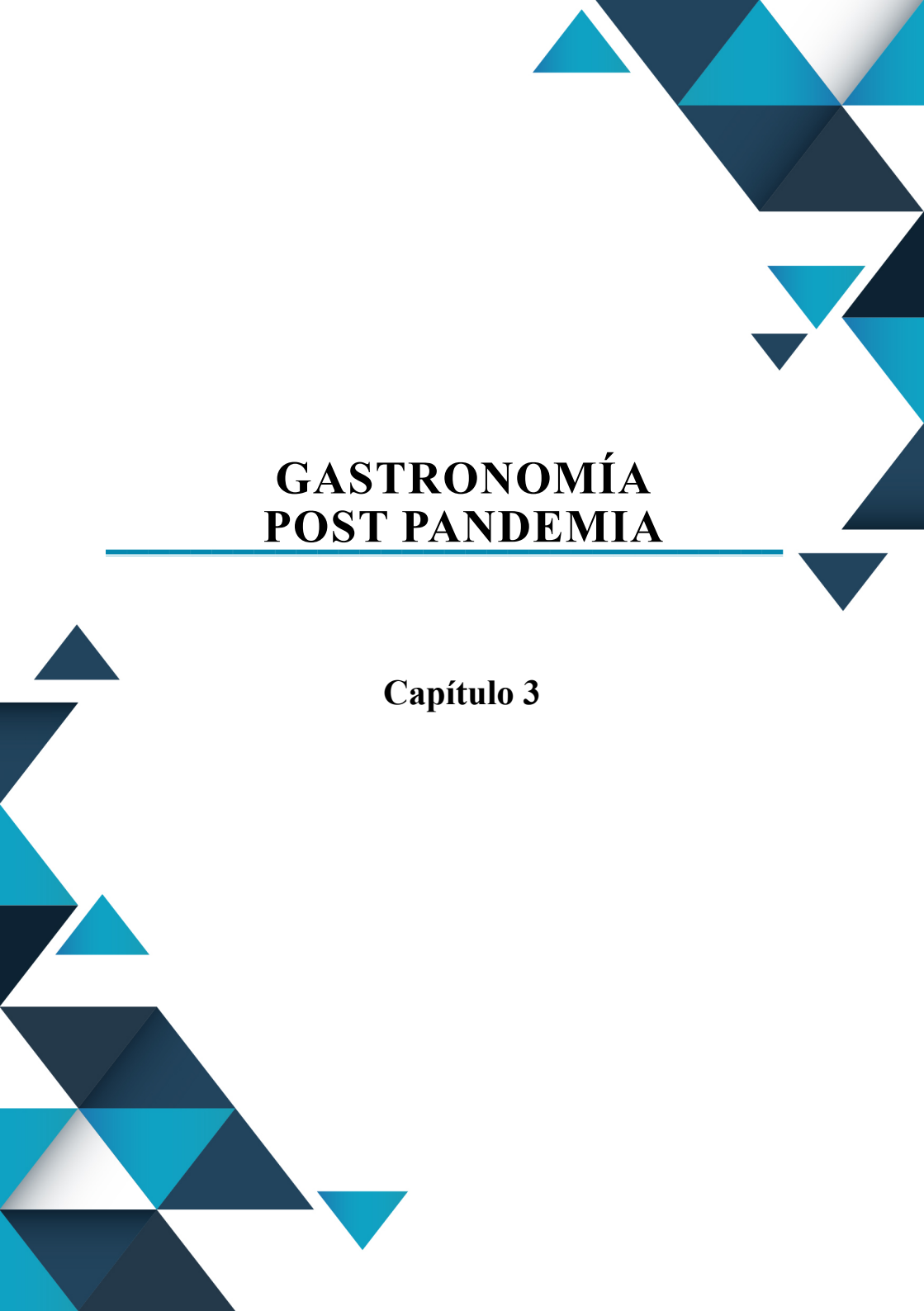
Etapas de las ventas

1. Preparación: consiste en conocer las características del producto (García L. , 2007).
2. Análisis de necesidades: planteamiento de ayuda para contribuir a la satisfacción de deseos, preguntar y escuchar (García L. , 2007).
3. Demostración: consiste en sorprender al cliente con el manejo de sus estados de ánimo, se satisfacen necesidades latentes (García L. , 2007).
4. Estudio de la oferta: ser afirmativos y explicar nuestra oferta al cliente (García L. , 2007).
5. Negociación: el cliente se encuentra entre el deseo y miedo de compra, se deben potenciar las mejores características del producto (García L. , 2007).
6. Orden: se deben respetar los tiempos de cada cliente, sin perder de vista el objetivo de concretar la venta (García L. , 2007).
7. Seguimiento: de los pedidos en curso y de la cartera de clientes (García L. , 2007).

Componentes de las ventas

La planificación es relativa a la acción de ventas y red de vendedores; en este plan no se contemplan otros aspectos de mercadotecnia ni elementos generales del negocio (Torres, 2015). Podemos encontrar tres niveles:

- Plan de negocio: es una hoja de ruta diseñada para dar dirección y establecer un equipo de ventas a través de metas y objetivos específicos para estas (González, 2020).
- Plan de mercadotecnia: instrumento guía vinculado a una empresa u organización que describe aspectos importantes para alcanzar los objetivos que se van a emplear en su cronograma de actividades (Thompson, 2020).
- Plan de ventas: es el documento en el cual se establece una proyección aproximada de las ventas, definiendo puntos clave, objetivos y vías para conseguirlos (Cruz, 2020).
- Fuerza de ventas: hace referencia a personas, estrategias y productos de una empresa enfocada en la satisfacción del cliente; generar demanda sobre los bienes de la empresa, mejorar sus ventas y apalancar los ingresos de una organización (Da Silva, 2021).



GASTRONOMÍA POST PANDEMIA

Capítulo 3

GASTRONOMÍA POST PANDEMIA

Protocolos de bioseguridad post Covid-19

Como bien se sabe, la situación de la pandemia Coronavirus (Covid 19) llevó una situación de emergencia a todos los sectores de la economía nacional e internacional, realidad que no escapó a los restaurantes regionales, motivo por el cual deben adoptar acciones de medidas de seguridad que permitan el resguardo de sus empleados y de clientes, dando importancia a las disposiciones generales y específicas dispuestas por los organismos de salud y el gobierno.

En este mismo orden de ideas, (Balzá y Melgosa, 2020) manifiestan que muchas organizaciones y agrupaciones de profesionales están evaluando escenarios futuros, proponiendo medidas que les permitan reabrir sus locales con un acierta garantía y tranquilidad para los clientes. Algunas Organizaciones como Hostelería de España (Organización empresarial fundada en 1997, representa a restaurantes, bares, cafeterías y pubs españoles), proponen adoptar medidas relativas a una más cuidadosa manipulación de alimentos en consonancia con las recomendaciones del ministerio de Sanidad y la Organización Mundial de la Salud (OMS). (p.133)

Entre las medidas figuran la implementación de estrictos protocolos de bioseguridad tales como: instalación en de dispensadores de gel desinfectante, lavar y desinfectar vajillas a temperaturas de 80° o más, lavar la mantelería y ropa a 60° o más, cocinar alimentos crudos

a 70° o más, utilizar film, recipientes, entre otros, que los clientes no manipulen directamente los alimentos, incrementar la higiene personal y lavado de manos con frecuencia agua y jabón, evitar los acercamientos,, mantener el uso de guantes y mascarillas. (Balzá y Melgosa, 2020, p.134)

El post Covid-19 nos lleva a replantearnos a una restauración donde se propongan medidas que formarán una nueva etapa en todos los escenarios. Muchos son los cambios que vendrán, todos dirigidos a nuevas medidas de seguridad y de comportamiento social. Entre los cambios (Balzá y Melgosa, 2020, p.135), destacan las siguientes:

- Sistemas de pago sin contacto.
- Seguridad alimentaria en toda la cadena o pasos antes de que el cliente reciba su comida.
- Carta o menú digital.
- Personal de contacto chequeado (controles de temperatura y medidas de seguridad).
- Medidas de higiene y limpieza en todo dispositivo.
- Pantallas antimicrobianas.
- Aumentar espacios entre mesas.
- Mejorar el acceso a productos higiénicos.
- Cubiertos, vasos y platos higienizados en la mesa o precinto.
- Eliminación de saleros u otros dispensadores.
- Ofrecer recibos electrónicos en vez de papel.
- Posibilitar el pago desde la mesa.

En el año 2020 el Ministerio de Turismo en Ecuador conjuntamente con el Ministerio de Salud, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria y la Agencia de Regulación y Control de la Bioseguridad y Cuarentena para Galápagos, publican el Protocolo general de medidas de bioseguridad para establecimientos de alimentos y bebidas: restaurantes y cafeterías, al momento de su reapertura, en el contexto de la emergencia sanitaria por Covid-19 MTT6-PRT-005, donde el objetivo es:

Determinar los lineamientos de referencia para el uso de equipos de protección personal, medidas de prevención y a fin de fortalecer la bioseguridad y medidas sanitarias para usuarios internos y externos de establecimientos de alimentos y bebidas categorizadas como restaurantes y cafeterías; previo a que estos establecimientos reinicien su actividad económica, cuando las mismas sea debidamente autorizadas por los COE Cantonales, según las disposiciones del COE Nacional, (p. 5) y cuyo alcance es para todos los establecimientos de expendio de alimentos y bebidas restaurantes y cafeterías en todo el territorio nacional, respaldado por el siguiente marco legal:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley de Seguridad Pública y del Estado.
- Ley Orgánica de Salud.
- Manual del Comité de Operaciones de Emergencias – COE.
- Acuerdo Ministerial N° 00126-2020-Declaratoria de Estado de Emergencia Sanitaria, emitido por el Ministerio de Salud Pública.

- Decreto Ejecutivo 2393 Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento del Medio Ambiente de Trabajo.

Así como en Ecuador, otros países han puesto todo su interés en implementar sus protocolos, todos fundamentados en lo establecido por los entes internacionales de salud como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización Panamericana de la Salud (OPS) en un esfuerzo por fortalecer los sistemas de vigilancia, limitación y respuesta frente al riesgo del Covid-19. Un ejemplo de ello es el Protocolo de Bioseguridad para Restaurantes (Covid-19) del Instituto Nacional Universitario de Investigación en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional de la Universidad Mayor de San Andrés en Bolivia. El marco legal que rige para la redacción de este protocolo, está conformado por las normas específicas de contención y prevención del contagio del covid-19 así como por la normativa de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar Seguridad Ocupacional. A este efecto se detallan las normas vigentes en Bolivia en esta materia:

- Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia.
- Código de salud de la República de Bolivia, 18 de julio de 1978.
- Ley General del Trabajo (promulgada el 8 de diciembre de 1943).
- Reglamento de Trabajo Decreto Supremo de 23 de agosto de 1943.
- Ley General de Higiene, Seguridad Ocupacional y Bienestar. DL 16998 de 2 de agosto de 1979.

- Resolución Ministerial 1411/18 y NTS 009/18 del Ministerio de Trabajo.
- Decreto Supremo No 3433 de 13 de diciembre de 2017. Registro Obligatorio de Empleadores.
- Resolución Ministerial 496/04 de 23 de septiembre de 2009. Conformación de Comités Mixto de Higiene y Seguridad Ocupacional.
- Resolución Ministerial 527 de 10 de agosto de 2009.- Dotación de ropa de trabajo.
- Resolución Ministerial 849 de 8 de diciembre de 2014.- Norma de señalización de Seguridad y Salud en el Trabajo y Emergencias de Defensa Civil.
- DS 4196 de 17 de marzo de 2020.- Declaratoria de Emergencia Sanitaria Nacional.
- DS 4199 de 21 de marzo de 2020.- Declaratoria de Cuarentena Total en todo el territorio del Estado Plurinacional de Bolivia.
- DS 4200 de 25 de marzo de 2020.- Se refuerza y fortalecen las medidas de control del contagio del COVID-19.
- DS 4214 de 14 de abril de 2020.- Ampliación del Plazo de la Cuarentena hasta el 30 de abril de 2020.
- DM 013/2020 Reglamentación de venta de comida por restaurantes. (pp.5-6)

Como se puede observar, la importancia y la necesidad de reactivar la economía post Covid-19 en el ámbito regional especialmente en

el ramo de restaurantes, a motivado también a los centros de estudios universitarios regionales a proponer salidas en lo referente a los protocolos de bioseguridad.

Parra (2021) en su trabajo de investigación titulado *Retos para la reactivación del sector restauración en la ciudad de Machala, provincia de El Oro*, considera que los restaurantes son el pilar fundamental de los servicios de alimentación en los destinos turísticos y, por tanto, una fuente de ingresos sostenible, que puede ayudar al desarrollo local y convertirlo en un alimento básico reconocido (p. 20), bajo esta premisa presenta un “Diseño de un protocolo de bioseguridad para los restaurantes de la ciudad de Machala en respuesta a la crisis sanitaria de Covid-19” propuesta que puede permitir a los restaurantes operar bajo un estricto control de bioseguridad lo cual permitira seguir dando a conocer la gastronomía de la ciudad de Machala.

Entendiendo que el Covid-19 es una pandemia que ha generado un gran reto a nivel mundial, la cual, no solo provocó la muerte de una gran parte de la población, sino que también provocó crisis económicas, sociales y políticas, tambien se vio afectada la industria de la gastronomía, la industria del turismo, provocando el cierre de muchos lugares y poniendo en riesgo la continuidad de muchos de ellos lo que conlleva a tomar medidas urgentes para resarcir todo lo perdido (Parra, 2021).

Sin duda cambiarán muchas cosas, una de ellas son los servicios, ya que muchas empresas han implementado medidas innovadoras que permiten a los clientes acceder a los servicios a través de Internet y de plataformas digitales, que permiten brindar productos y servicios sin interacción directa con los clientes. En este tipo de emergencia, esta es la mejor opción para salvaguardar la salud de todos (Parra, 2021, p. 21).

Considera, además, que el personal de los restaurantes a pesar de su preparación hoy día requiere capacitación constante acompañada del seguimiento y control, es lo único que garantiza la preparación total para posibles escenarios.

Nuevas estrategias para atender las demandas de los consumidores

La emergencia sanitaria por el Covid-19 generó fuertes consecuencias en las pequeñas empresas gastronómicas de muchos países, Ecuador no escapó de esa realidad, pérdidas cuantiosas afectó de forma directa e indirectamente la estabilidad económica de muchas familias generando un efecto dominó en todo el escenario económico regional. Ante este panorama, muchos negocios se reinventaron adaptando nuevas estrategias para atender las demandas de los consumidores, así como también plantearse nuevas formas de recuperación financiera.

Una de las propuestas más conocidas como una forma de supervivencia es el servicio del delivery como un canal operativo de ventas para las microempresas. Prado (2021) expone que los negocios han tenido que implementar estrategias para mantenerse a flote en la crisis sanitaria.

Ante este panorama y durante los meses de pandemia se registró el 18% del total de los comercios asociados a este servicio incrementándose en un 25% y 30% (p. 4).

Beccaria et al. (2020) en su trabajo de investigación *Delivery en pandemia: el trabajo en las plataformas digitales de reparto en Argentina*, donde manifiesta que el trabajo vía plataformas constituye un fenómeno reciente. En julio de 2020 en CABA, fecha y ámbito geográfico en el que se centra este estudio, operaban cuatro plataformas.

Las plataformas digitales de reparto brindan a usuarios los servicios de entrega de productos a domicilio y mensajería a través de una red de repartidores que tienen acceso a la aplicación. Existen fundamentalmente dos modalidades de negocio:

- La plataforma digital incorpora en su catálogo productos de comercios adheridos, para su venta directa a través de su aplicación móvil;
- La plataforma ofrece un servicio de búsqueda y entrega de cualquier producto de cualquier establecimiento, sin que exista acuerdo con este.

Las plataformas digitales introducen novedades significativas con respecto a la actividad de reparto tradicional, contribuyendo de manera considerable a la cantidad y la variedad de la oferta. De hecho, los establecimientos que no ofrecían el servicio de reparto a domicilio tuvieron la posibilidad de expandir su negocio y encontrar nuevas

oportunidades de ventas mediante las plataformas digitales, sin la necesidad de realizar inversiones de capital, contratar personal, tener experiencia en soluciones informáticas o desarrollar una presencia online, pues todo esto se obtiene mediante la tercerización de todo el segmento a través de cualquiera de las aplicaciones de reparto.

A esto se suma la eficiencia en el servicio al asignar el pedido al repartidor que puede hacerlo más rápido y la oferta de un servicio limitado por la capacidad de producción del establecimiento y no por sus posibilidades de distribución, así como el acceso a información sobre los consumidores y su comportamiento, relevante para cualquier estrategia de mercado.

Cuando los elementos son entregados por las empresas en cuestión, tienen un costo a cargo del repartidor. Además, debe poseer y asumir el costo de un dispositivo móvil compatible con la aplicación que gestiona cada empresa y con un plan de servicio móvil.

Las plataformas utilizan un sistema de puntaje mediante el cual el consumidor que usa el servicio puede calificar al repartidor. De este modo, una mejor calificación en algunas plataformas permitirá acceder, por ejemplo, a ciertas clases de pedidos con mayores márgenes de ganancia o a que el repartidor pueda establecer su horario preferido para hacer las entregas. Si, en cambio, rechaza pedidos en varias ocasiones, no se conecta a la aplicación en los horarios preestablecidos o no deposita en término el dinero acumulado, puede sufrir el bloqueo

de la aplicación por un lapso determinado. La máxima sanción es la desactivación del repartidor de la plataforma digital, sin lugar a reclamo o indemnización alguna.

La prestación de servicios mediante plataformas digitales ha motivado diversas opiniones sobre la relación entre los prestadores de servicios y las propias plataformas. El análisis de los indicadores de dependencia económica, técnica y jurídica a partir de la observación de las modalidades de contratación que realizan estas plataformas de reparto resulta orientativo para determinar la naturaleza del vínculo establecido entre estas y los prestadores de servicios. Un estudio reciente ha realizado un análisis de estos indicadores, y sus hallazgos muestran la existencia de varios factores que permitirían relativizar la calidad de trabajadores independientes de estos repartidores (Mugnolo et al., 2020).

La e-logística, herramientas y tendencias tecnológicas en los restaurantes

De acuerdo con (Iglesias, 2016 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021) quien señala que la logística es una de las áreas que tienen gran incidencia dentro de las organizaciones ya que permite que esta llegue al mercado con un posicionamiento alto en referencia a su competencia, pues a través de la logística se logra satisfacer las necesidades del cliente y superar sus.

Cadena logística de un producto

Según (Pinheiro, Breval, Rodríguez, & Follmann, 2017 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021) la logística está compuesta por varias etapas que ocurren secuencialmente y una depende de la otra, además la cadena logística cambia por la función, actividad o por el producto que la empresa distribuye a sus clientes, también esta cadena cambia por la función del departamento logístico, para comprender más sobre la cadena logística de un producto a continuación se muestra un ejemplo de esta.

Importancia de la e-logística

En referencia a (Wine, 2016 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021) afirma que todas las organizaciones buscan fidelizar a sus clientes y brindarles confianza para adquirir sus productos o servicios, las innovaciones de logística ofrecen nuevas posibilidades en el proceso de pedidos mediante la compra online y entrega a domicilio (Revista Noatum Logistics, 2020) añade que la pandemia Covid-19 ha logrado que el comercio electrónico y la e-logística se impulse apoderándose de las organizaciones tradicionales debido a que cada vez más las personas prefieren hacer compras online, esto se ve como una oportunidad para innovar y reducir gastos.

La e-logística y sus patrones de desarrollo

Según (Sharmila & Bhavani, 2017 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021) el primer patrón se limita en información del mercado, un revolucionador sistema que consiste en: búsqueda de información,

difusión, seguro de paquetes, rastreo, condiciones de carretera, GPS y licitación, se basa en la colocación de información relacionada a bienes, cantidad, destinos, mediante un consignador de la empresa mientras que este brinda información sobre disponibilidad de vehículos mediante la web. El segundo patrón se limita en un sistema especializado sobre gestión de cadena de suministros para empresas que consiste en: combinación de softwares y nuevas tecnologías que permiten un óptimo control y gestión de máximo almacenamiento de suministro y logística con la ayuda de herramientas tecnológicas avanzadas como móviles inteligentes, GPS, redes inalámbricas, transporte inteligente entre otros.

Proceso de la e-logística

Para (Zhang, Yadav, & Chang, 2012 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla, 2021) indican que el proceso está conformado por cuatro etapas: cotización del pedido, envío de paquete y rastreo (Sharmila & Bhavani, 2017 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021) añaden que es necesario coordinar correctamente el proceso logístico y los recursos para garantizar un servicio de calidad hacia los clientes, la automatización de procesos y cadena de suministros se define como proceso e-logístico.

Herramientas tecnológicas para la e-logística

- **Enterprise Resource Plannig o Sistema de planificación de recursos empresariales (ERP):** en revisión de la literatura (Arroyo, 2018 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021)

define que es un sistema diseñado para la administración, planificación, automatización y organización del trabajo para mejorar el rendimiento y recepción de datos más precisos, fáciles y accesibles de la empresa según su actividad.

- **Customer Relationship Management o Gestión de Relaciones con Clientes (CRM):** para (Berrezueta, 2016 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021) indica que es un sistema que presenta una estrategia empresarial para evaluar el comportamiento de cada uno de los clientes de una empresa, sus movimientos de pagos, órdenes y demanda, es decir es un software que brinda ayuda diaria con la gestión, monitorización, relación con clientes, datos e información de las distintas áreas de una empresa.
- **Supply Chain Management o Cadena de Gestión de Suministro (SCM):** para los autores (Labajo & Cuesta, 2012 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021) son los métodos y herramientas que permiten automatizar la capacidad de producción y suministros de una empresa al momento de generar la mercadería o pedidos, se tomará en cuenta los plazos de entrega y disminución de existencias.
- **Sistema de gestión de almacenes (WMS):** en revisión a la literatura a (Ramaa, Subramanya, & Rangaswamy, 2012 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021) definen como un sistema o base de datos que permite controlar el

inventario físico de una empresa y el registro de transacciones en tiempo real para una administración más eficiente.

- **Sistema de gestión de transportes (SGT):** para (Colomé, 2013 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021) indica que se encarga del proceso de pedidos, empaque o embalado hasta su entrega, seguimiento de rutas, transporte, horarios y solución de problemas al momento de la entrega.

Tendencias tecnológicas e-logísticas actuales para el sector gastronómico

Según la investigación de los autores (Delgado, Vargas, Rodríguez, & Montes, 2017 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021) indican que existe una ventaja competitiva entorno a planeación, organización y comunicación para las empresas gastronómicas que emplean tecnologías actuales para interactuar con el cliente como reservas, pedidos online, menús interactivos, el cliente ahora puede conocer mediante plataformas digitales los nichos de mercados y servicios de un negocio, además los clientes pueden utilizar aplicaciones pertenecientes a establecimientos gastronómicos, rastreo de inventarios, pagos con y sin efectivo.

Para (National Soft, 2020 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021) señala que las revolucionadoras tecnologías para el sector gastronómico han llegado para cambiar los tradicionales procesos logísticos y brindar una experiencia distinta y satisfactoria a los consumidores, es decir Customer Experience en donde el objetivo es

captar la atención del consumidor después de interactuar con el servicio (Gestión gastronomía, 2020 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021) añade que los establecimientos que incluyen innovaciones tecnológicas logran fidelizar más clientes porque brindan desde servicio al cliente online, hasta la entrega automatizada de sus alimentos.

Menús digitalizados

Los menús digitales son una de las herramientas tecnológicas que actualmente utilizan muchos restaurantes a nivel mundial, en dónde el consumidor puede interactuar, a través de una tablet que disponen en el establecimiento en cada mesa, el cliente puede observar e interactuar con los menús y ordenar su selección, sin necesidad tener contacto con un mesero. (National Soft, 2020 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021)

Códigos QR

Existen establecimientos que no cuentan con el presupuesto extra para adquirir equipos digitales sin embargo hay otras alternativas como la generación de códigos QR que son barras bidimensionales que almacenan datos codificados que al ser escaneados con un teléfono inteligente se obtiene un acceso inmediato al contenido que puede ser el menú y sus precios entre otra información. (Unitag, 2020 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021)

Pedidos en línea

De acuerdo a (Chevalier, 2019) indica que en los últimos años la tecnología ha avanzado a pasos agigantados en el mercado con

el objetivo de permitir que las personas a nivel mundial adquieran productos y servicios con tan solo un clic, la aparición de plataformas digitales brindan soluciones de forma rápida y eficiente, sin la necesidad de aquellas llamadas telefónicas sin respuesta, ahora realizar pedidos en línea se ha vuelto esencial en todos los usuarios en todo el mundo, según las últimas estimaciones de la plataforma Statista Digital Market Outlook se generó grandes ingresos en países de Latinoamérica.

Softwares administrativos

Para (National Soft, 2020 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021) es indispensable para el sector gastronómico expandir su establecimiento de una forma óptima en sus procesos logísticos, desde la preparación hasta la entrega al cliente, esto es posible con un software que permite un control y una gestión ágil (Soft restaurant, 2020) añade que el software contiene: administración y control para monitorear todas las áreas, puntos de venta para brindar servicios en el establecimiento y para llevar, control de inventario, configuración de perfiles de seguridad para cada colaborador, reportes y análisis basado en datos reales y facturación electrónica.

Chatbots

Para (Gestión gastronomía, 2020) indica que los chatbots brindan una experiencia personalizada con programaciones de respuestas automáticas a preguntas frecuentes sobre el proceso de pedidos, este tipo de tecnología viene integrada en las redes sociales Facebook Messenger, WhatsApp, aplicaciones móviles y sitios web, este tipo

de tecnología ha evolucionado como una maravillosa herramienta que grandes empresas como Burger King y Taco Bell han sido exitosas a nivel mundial. (Observatorio IA, 2019 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021)

Añade que los chatbots consisten en un sistema diferente que incluye la diferenciación de las empresas gastronómicas y las que se dedican a otras actividades, se trata de un chat disponible las 24 horas y todos los días del año.

Quioscos digitales

Este tipo de tecnología evita esas largas esperas y congestionamiento de pedidos, debido a que estos sistemas proporcionan a los usuarios la autogestión de sus pedidos de forma digital en el cual podrán elegir su menú, personalizar su pedido y elegir su forma de pago, es decir un sistema en tiempo real, uno de los grandes restaurantes como McDonald's ya cuenta con esta nueva tendencia tecnológica que ha sido de gran éxito en todo el mundo. (Gestión gastronomía, 2020 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021)

Aplicaciones móviles

De acuerdo a (El Comercio, 2018 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonilla 2021) los pedidos a domicilio de comida a través de aplicaciones móviles apps han ganado lugar no solo en el mercado ecuatoriano sino a nivel mundial como Glovo que realiza todo tipo de entregas pero según Gianfranco Baquero, gerente de Ventas y Mercadeo el 85% son pedidos de comida de igual forma Uber Eats trabaja en

Quito y Guayaquil con alrededor 400 establecimientos de negocios en la investigación (Gestión gastronomía, 2020 citado por Guato Iza y Laguatásig Bonilla 2021) según el informe de la Asociación Nacional de Restaurantes de la India (NRAI) añade que los usuarios desde el año 2019 realizan la mayoría de sus pedidos de comida mediante aplicaciones móviles diferentes o propias del establecimiento, la creación de una aplicación propia no solo incrementa los pedidos si no también personaliza la marca de una empresa.

La tecnología el nuevo reto en el mundo gastronómico

Estamos ante nuevos escenarios de lo que sería el nuevo modelo de trabajo, no podemos comprender dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos sin ver la imagen completa de esta transformación en nuestras vidas, nuestros negocios y nuestra sociedad, y no podemos ver todo el asunto a menos que demos un paso atrás y dejemos que todos los elementos salgan a la vista (Hagel, Schwartz y Bersin, 2021).

En este mismo orden de ideas Hagel, Schwartz y Bersin (2021) explican que la experiencia e investigación, presentan tres fuerzas que están dando forma a la naturaleza del trabajo futuro y a la futura fuerza laboral:

1. Los avances tecnológicos, por ejemplo, en las áreas de robótica, inteligencia artificial (IA), sensores y datos, han creado formas completamente nuevas de realizar el trabajo.
2. Los cambios demográficos están cambiando la composición del trabajo global-fuerza. En la mayoría de los lugares, las personas

viven más tiempo y en general, la población está llegando tanto a ser mayor como más joven, con naciones individuales cada vez más diversas.

3. En gran parte gracias a las tecnologías digitales y los cambios en las políticas públicas a largo plazo, las personas y las instituciones pueden ejercer una mayor “atracción” (la capacidad de encontrar y acceder a personas y recursos cuando y según sea necesario). Tanto las instituciones como los posibles trabajadores ahora tienen acceso a los mercados globales de talentos, habilitados por redes y plataformas que abren nuevas posibilidades para la forma en que cada uno interactúa con el otro. La demanda de estas plataformas probablemente aumentará al aumentar el poder del cliente y la accesibilidad de las herramientas y máquinas productivas, abriendo oportunidades para un trabajo más creativo que se realizará en empresas más pequeñas y empresas empresariales.

Paralelamente, las economías en desarrollo están supliendo una proporción cada vez mayor de trabajadores más jóvenes a la fuerza laboral mundial. Las infraestructuras de tecnología digital están poniendo a disposición de las economías desarrolladas que están frente a una población que envejece, como trabajadores a tiempo completo o de trabajo, sin mencionar que les dan acceso entre sí en todo el mundo.

En términos más generales, las mujeres y muchos segmentos marginales de la población están ganando terreno lentamente en las

esferas de empleo en todo el mundo. A medida que el crecimiento de la población en los países desarrollados se desacelera, las organizaciones se verán afectadas por una creciente presión para profundizar el grupo de talentos mediante la inclusión de trabajadores de más terrenos. Cada vez hay más pruebas de que los grupos de trabajo y los equipos más diversos generan resultados más creativos y de mayor impacto, razón más importante para que las organizaciones se vuelvan más agresivas al atraer a diversos segmentos de la población mundial.

El probable efecto neto de todo esto será que la fuerza laboral se expanda a poblaciones históricamente subrepresentadas, así como las organizaciones que necesitan cambiar las prácticas de trabajo para acomodar una base de empleados más diversa (Hagel, Schwartz y Bersin, 2021).

El poder de la atracción: el empoderamiento del cliente y el auge de los mercados globales de talento

Las tendencias del mercado también desempeñarán un papel en la mejora del futuro del trabajo. Al responder tanto a la demanda cambiante de los clientes como a la capacidad de abordar las necesidades laborales de manera más flexible, el poder de atracción probablemente conducirá a una alineación mucho más estrecha del trabajo con las necesidades del cliente.

¿Por qué los clientes adquieren más energía en términos de los proveedores? Debido a su nueva capacidad para elegir entre una gama

cada vez mayor de opciones de productos y servicios a nivel mundial, para acceder a más información sobre estas opciones y para cambiar de un proveedor a otro si no se satisfacen sus necesidades.

Con la expansión de las opciones de compra, los clientes están cada vez menos satisfechos con la estandarización, productos y servicios de mercado masivo, en lugar de buscar productos de nicho creativos y personalizados, servicios y experiencias. Esta dinámica se está desarrollando en mercados de productos digitales como la música, el video y el software, pero tiene el potencial de extenderse rápidamente a productos físicos y servicios, ya que las tendencias tecnológicas descritas anteriormente hacen que sea mucho más factible para los proveedores de nicho acceder a los medios de producción. Es probable que el resultado sea una creciente fragmentación de los negocios de productos y servicios, con pequeñas empresas. (Hagel, Schwartz y Bersin, 2021).

Las fuerzas de “poder de atracción” descritas anteriormente pueden estimular la creciente demanda de trabajo más creativo a medida que los clientes se alejan de los productos y servicios del mercado masivo, a medida que los trabajadores de las empresas más pequeñas obtienen un mayor acceso a los medios de producción y a medida que las plataformas ayudan a conectar a los proveedores de productos y servicios de nicho con segmentos más pequeños de clientes a nivel mundial.

Ante una situación de pandemia recientemente vivido, puede considerarse que existe una tendencia post covid-19 en el sector gastronómico enmarcadas en esas tres fuerzas que están dando una nueva forma de trabajo y escenario laboral.

Para (Euskadi, 2020 citado por Guato Iza y Laguatasig Bonill, 2021) señala que las organizaciones tuvieron que adaptarse a la pandemia para cumplir de forma eficiente con envíos garantizados a tiempo y sobre todo salvaguardar la vida de los colaboradores y clientes (p. 16) donde se han incrementado los costos para adaptarse a las nuevas tendencias logísticas y protocolos de bioseguridad debido al crecimiento del comercio online, y por ende a las nuevas tendencias tecnológicas.

Las autoras señalan, además, que las categorías más solicitadas y relevantes vía online son alimentos, medicina, artículos de limpieza, artículos para mascota y hogar lo que obliga a las empresas pongan a disposición plataformas digitales para la adquisición de bienes y servicios. Ahora bien, el miedo a la propagación del virus ha llevado a los demandantes a percibir formas de entrega nuevas, para evitar lo menos posible el contacto físico (p. 17).

Ante esta situación, muchas empresas ecuatorianas se vieron en la necesidad de innovar implementado los servicios a domicilio, lo que ha conllevado a revisar y evaluar las estrategias para desarrollar un nuevo plan de ventas, donde se innove e implementen cambios con la

finalidad de fortalecer las ventas y producción de los establecimientos. Delgado, Vargas, Rodríguez, & Montes (2017) consideran que los restaurantes se caracterizan por pertenecer a un sector empresarial altamente volátil que sufre de elevados niveles de incertidumbre sobre las demandas del cliente y los recursos disponibles. Por ende, están ansiosos por orientar sus estrategias hacia el desarrollo tecnológico para ser capaces de adaptarse al entorno turbulento; donde, la tecnología se convierte en un factor significativo en el funcionamiento de estos negocios. (p. 27)

Hoy en día muchos negocios de gastronómicas emplean tecnologías actuales para interactuar con el cliente, los más utilizados son: menús digitalizados, pedidos en línea, softwares administrativos, chatbots, quioscos digitales, aplicaciones móviles, y permitiendo a este, conocer mediante plataformas digitales los nichos de mercados y servicios de un negocio, además pueden utilizar aplicaciones pertenecientes a establecimientos gastronómicos, rastreo de inventarios, pagos con y sin efectivo (Guato Iza y Laguatiasig Bonill, 2021).

Retos para la industria de consumo

Principios de búsqueda según Deloitte (2021); el futuro de la industria de consumo se ha acelerado por el impacto del Covid-19, llevando a las organizaciones a transformar sus operaciones, toma de decisiones y sus productos.

Los principios son:

Digitalización de productos y servicios.

El distanciamiento social está acelerando en los consumidores, la adopción de tecnologías sin contacto y las experiencias de compra online.

La búsqueda se orienta a plataformas o desarrollos tecnológicos que puedan, por ejemplo:

- Impulsar y mejorar la experiencia del e-commerce.
- Digitalizar el punto de venta.
- Impulsar el servicio remoto al cliente.
- Personalizar productos/servicios.
- Digitalizar y automatizar la fijación de precios de productos en aparador/escaparate/góndola.
- Eficientizar el conteo de unidades físicas almacenadas en los depósitos y locales comerciales.
- Elaborar mapas de la circulación de los consumidores en los establecimientos (HeatMap).
- Mejorar los programas de fidelidad online de los clientes.
- Automatizar el proceso de escaneo de productos en la caja.

Cadena de suministro. Control de operaciones

El reto para las organizaciones no se encuentra en identificar el cambio, sino en su velocidad de respuesta y adaptabilidad a las nuevas necesidades del consumidor.

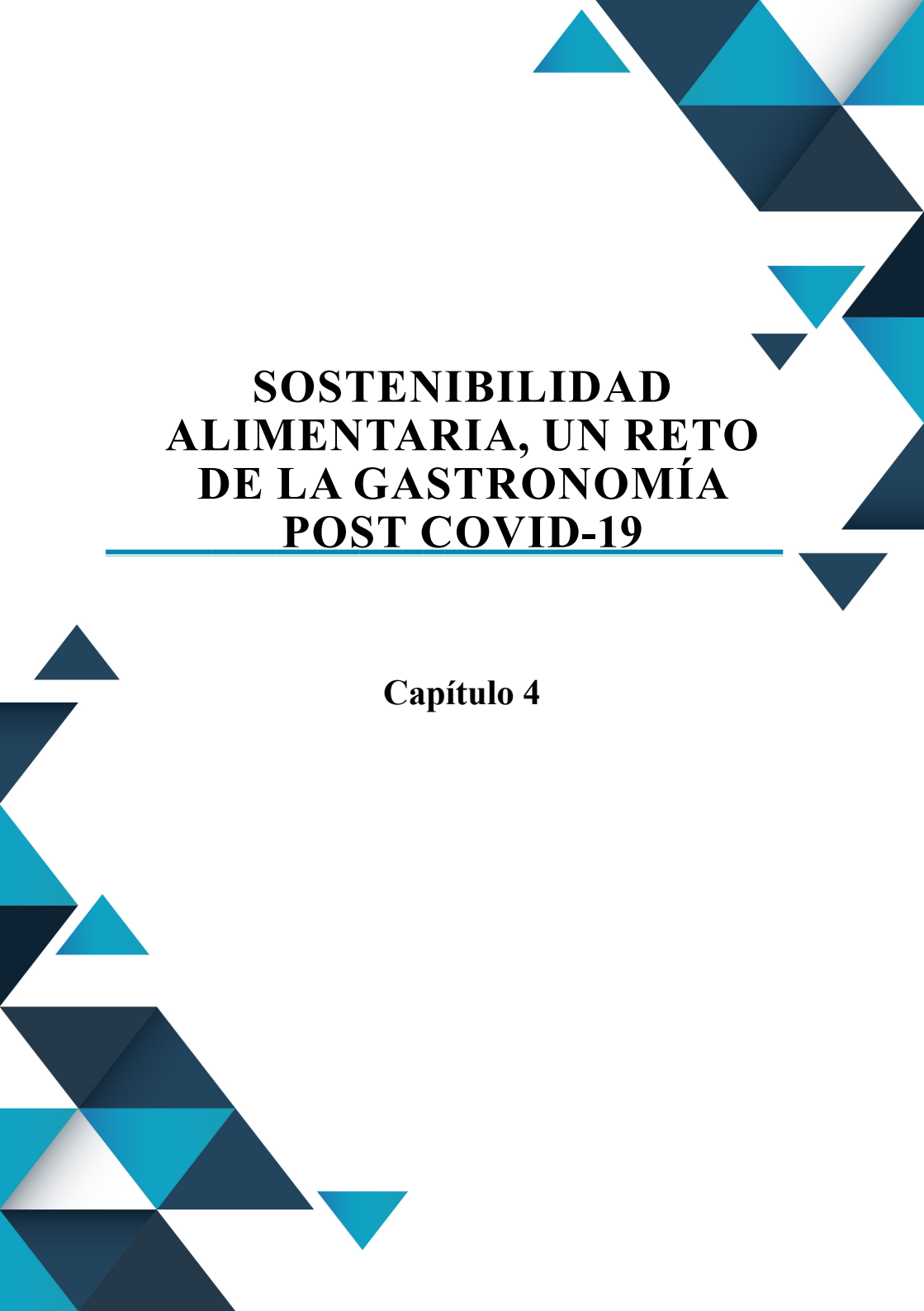
- Optimizar el consumo de energía.
- Lograr sustentabilidad, reduciendo, entre otros factores, la huella de carbono.

- Reducir los desperdicios.
- Introducir nuevos canales de distribución.
- Administrar y automatizar, eficientemente, contratos con proveedores.
- Digitalizar y automatizar procesos logísticos de carga, descarga y distribución de mercancías a los almacenes.
- Simplificar el empaquetado de productos.
- Implementar una logística de inventarios buy online, pick up in store.

Conociendo al consumidor. Datos: la moneda del futuro

Las organizaciones deben comprender los cambios de comportamiento que están efectuando los consumidores y como afectan a las marcas de productos de consumo:

- Conocer el perfil del consumidor.
- Analizar datos para clientes, proveedores y distribuidores.
- Generar modelos predictivos de oferta y demanda.
- Lograr eficacia en las campañas de marketing.
- Personalizar las ofertas para los clientes.
- Unificar la información en los sistemas centrales.
- Acercar, difundir y concretar las ventas online.
- Identificar a los clientes online para la promoción y publicidad de los servicios digitales.
- Implementar Marketing Technologies (MarTech).
- Realizar análisis inteligentes de datos de clientes y proveedores.

The background of the page is decorated with abstract geometric shapes, primarily triangles, in two shades of blue: a vibrant medium blue and a darker navy blue. These shapes are scattered across the white background, with some appearing as solid colors and others as outlines or semi-transparent overlays, creating a modern, architectural feel.

SOSTENIBILIDAD ALIMENTARIA, UN RETO DE LA GASTRONOMÍA POST COVID-19

Capítulo 4

SOSTENIBILIDAD ALIMENTARIA, UN RETO DE LA GASTRONOMÍA POST COVID-19

Sostenibilidad alimentaria

Sustentabilidad es la habilidad de lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo protegiendo los sistemas naturales del planeta y otorgando una alta calidad de vida para las personas. Muchas veces se confunde a la sustentabilidad con volver a estados anteriores primitivos; sin embargo, es interesante entender que lo que esencialmente se busca a partir de la sustentabilidad es avanzar hacia una relación diferente entre la economía, el ambiente y la sociedad que busca precisamente fomentar un progreso, pero desde un enfoque diferente y más amplio, y ahí es donde reside el verdadero desafío. Como vemos, esta definición, implica no sólo un cambio en ciertas prácticas y procedimientos. Sino que está surgiendo como un nuevo paradigma acerca de la relación entre nuestra experiencia cotidiana, nuestro entorno y nosotros mismos. (Calvente, 2007 citado por Ricaurte Parraga et al., s.f.).

En este mismo orden de ideas, (Parraga et al., s.f.). expone que un negocio sustentable es una organización que participa en actividades amigables con el ambiente para asegurar que todos los procesos, productos y operaciones de manufactura consideren los desafíos ambientales y al mismo tiempo produzca un beneficio económico. Además la empresa sustentable es aquella cuya filosofía y cultura de trabajo buscan un balance entre los tres componentes principales que la conforman: sociedad, ambiente y economía. Sin que represente daños

o impacto adverso de uno sobre el otro, incluyendo lo económico (p. 13).

Entre los beneficios principales de manejar un negocio sustentable tenemos:

1. Reducción de costos.
2. Incremento en la productividad y rentabilidad.
3. Acceso a incentivos.
4. Ventaja competitiva.
5. Prepara a la empresa para el futuro.
6. Mejora la reputación.
7. Mitiga riesgos y asegura la perdurabilidad.
8. Innovador.
9. Mejora las relaciones internas y externas.

Tener un negocio sustentable asegura la perdurabilidad de la empresa. (IBCE, 2013).

La cocina sostenible es una técnica de acopio, uso y transformación de los alimentos basada en el conocimiento de su origen y de sus consecuencias para la salud personal, social, ambiental y económica de nuestro planeta. Como primer paso, indaga en los orígenes de los alimentos que utiliza, y en las cadenas de transformación que han sufrido hasta llegar a ser comercializados. Y elige los mejores para nuestra salud y nuestro planeta utilizando esa información. Como segundo paso, la cocina sostenible utiliza la información disponible

y la tecnología a nuestro alcance para llevar a cabo la transformación de los alimentos acopiados en comida sana y apetecible, con la mayor eficiencia energética e hídrica posible y con una producción de residuos reducida al mínimo. (GFVS, 2011)

Por su parte Via Campesina (2003) la soberanía alimentaria es el derecho de los pueblos, países o uniones de Estados a definir su política agraria y alimentaria, sin dumping frente a países terceros. La soberanía alimentaria incluye:

- Priorizar la producción agrícola local para alimentar a la población, el acceso de los/as campesinos/as y de los sin tierra a la tierra, al agua, a las semillas y al crédito. De ahí la necesidad de reformas agrarias, de la lucha contra los OGM (Organismos Genéticamente modificados), para el libre acceso a las semillas, y de mantener el agua en su calidad de bien público que se reparta de una forma sostenible.
- El derecho de los campesinos a producir alimentos y el derecho de los consumidores a poder decidir lo que quieren consumir y, como y quien se lo produce.
- El derecho de los países a protegerse de las importaciones agrícolas y alimentarias demasiado baratas unos precios agrícolas ligados a los costes de producción: es posible siempre que los países o las uniones tengan el derecho de gravar con impuestos las importaciones demasiado baratas, que se comprometan a favor de una producción campesina sostenible y que controlen

la producción en el mercado interior para evitar unos excedentes estructurales.

- La participación de los pueblos en la definición de política agraria y el reconocimiento de los derechos de las campesinas que desempeñan un papel esencial en la producción agrícola y en la alimentación.

Soberanía alimentaria en el Ecuador

La Constitución del Ecuador (2008) establece en el Art. 281: La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiados de forma permanente.

Para ello, será responsabilidad del Estado:

1. Impulsar la producción, transformación agroalimentaria y pesquera de las pequeñas y medianas unidades de producción, comunitarias y de la economía social y solidaria.
2. Adoptar políticas fiscales, tributarias y arancelarias que protejan al sector agroalimentario y pesquero nacional, para evitar la dependencia de importaciones de alimentos.
3. Fortalecer la diversificación y la introducción de tecnologías ecológicas y orgánicas en la producción agropecuaria.
4. Promover políticas redistributivas que permitan el acceso del campesinado a la tierra, al agua y otros recursos productivos.
5. Establecer mecanismos preferenciales de financiamiento

para los pequeños y medianos productores y productoras, facilitándoles la adquisición de medios de producción.

6. Promover la preservación y recuperación de la agrobiodiversidad y de los saberes ancestrales vinculados a ella; así como el uso, la conservación e intercambio libre de semillas.
7. Precautelar que los animales destinados a la alimentación humana estén sanos y sean criados en un entorno saludable.
8. Asegurar el desarrollo de la investigación científica y de la innovación tecnológica apropiada para garantizar la soberanía alimentaria.
9. Regular bajo normas de bioseguridad el uso y desarrollo de biotecnología, así como su experimentación, uso y comercialización.
10. Fortalecer el desarrollo de organizaciones y redes de productores y de consumidores, así como la de comercialización y distribución de alimentos que promueva la equidad entre espacios rurales y urbanos.
11. Generar sistemas justos y solidarios de distribución y comercialización de alimentos. Impedir prácticas monopólicas y cualquier tipo de especulación con productos alimenticios.
12. Dotar de alimentos a las poblaciones víctimas de desastres naturales o antrópicos que pongan en riesgo el acceso a la alimentación. Los alimentos recibidos de ayuda internacional

no deberán afectar la salud ni el futuro de la producción de alimentos producidos localmente.

13. Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud o que la ciencia tenga incertidumbre sobre sus efectos.
14. Adquirir alimentos y materias primas para programas sociales y alimenticios, prioritariamente a redes asociativas de pequeños productores y productoras.

Seguridad alimentaria

La seguridad alimentaria contempla cuatro pilares o dimensiones que son: disponibilidad de alimentos, acceso a los alimentos, estabilidad, y uso o utilización biológica de los alimentos (Calero, 2011).

- Disponibilidad: se refiere a la cantidad de alimentos que pueden provenir de producción interna, almacenamiento, importaciones, y ayuda alimentaria, y que están físicamente disponibles. La producción interna contempla los productos que son producidos nacional o localmente; el almacenamiento considera las existencias o reservas mantenidas en inventario por comerciantes y/o el gobierno; las importaciones incluyen los alimentos traídos por medio de los mecanismos del mercado; y, la asistencia abarca los alimentos entregados por el gobierno y/o agencias humanitarias. Esta última, se considera una medida temporal y complementaria frente a otras intervenciones que atacan causas más estructurales de la inseguridad alimentaria.

- Acceso: se define como la capacidad de los hogares/individuos de adquirir una cantidad suficiente de alimentos, ya sea a través de uno y/o varios medios como son: producción propia (cosecha, ganado); caza, pesca, y recolección de alimentos silvestres; compra de alimentos a los precios vigentes en mercados, tiendas, etc.; intercambio de alimentos o trueque; regalos o donaciones de amigos, familiares, comunidad, gobierno, agencias no gubernamentales; entre otros. Los hogares que no cuenten con estos mecanismos no podrán acceder a una cantidad de alimentos a pesar de que éstos se encuentren disponibles.
- Estabilidad: es asegurar el abastecimiento y el acceso a alimentos de manera continua y estable en todo el tiempo. Es decir, solucionar las condiciones de inseguridad alimentaria de carácter transitorio que ocurran por problemas en la disponibilidad de alimentos debido a plagas, factores climáticos, entre otros; y, en el acceso a recursos por cambios bruscos en el nivel de precios, inestabilidad económica y política, etc.
- Uso o utilización biológica: se relaciona con el uso individual de los alimentos, y la capacidad de absorber y metabolizar los nutrientes. La utilización de alimentos considera aspectos tales como el almacenamiento, procesamiento y preparación de los alimentos; la distribución intrahogar de los alimentos de acuerdo a las necesidades de cada miembro; las prácticas alimentarias que deben tomar en cuenta requerimientos nutricionales especiales

de ciertos grupos como niños/as, mujeres embarazadas, adultos mayores, enfermos, etc.; y el estado de salud y nutrición de los individuos.

Seguridad alimentaria en el Ecuador

La posibilidad de articular las políticas sectoriales con las políticas territoriales de la seguridad alimentaria, solo es posible lograrlo a partir de los territorios y sus niveles de gobierno, puesto que ese es el lugar en donde se ejecutan las políticas y directrices nacionales y en donde podrían complementarse con las capacidades y potencialidades propias de cada territorio, de cada provincia, de cada región. Berneo (2015)

Si bien el Ecuador es una Estado unitario, es necesario que cada uno de sus territorios logre la mayor autosuficiencia alimentaria posible sobre la base de sus propias potencialidades, dado que se trata de un aspecto estratégico que hace relación al derecho humano de la sobrevivencia de los pueblos y las personas.

Probablemente no todas las provincias del país estén en condiciones de ser autosuficientes alimentariamente, de ahí que sea necesario propiciar procesos de asociatividad y mancomunidad entre provincias, buscando complementar economías y procesos productivos sobre la base de las potencialidades (dotación de recursos), las capacidades humanas e infraestructura existente.

El Gobierno Nacional, a través de sus diversos Ministerios, tiene competencias en el ámbito de la seguridad alimentaria, pero sus visiones son predominantemente sectoriales como corresponde a cada uno de los ministerios. Son visiones específicas de acuerdo con el ámbito de competencia de cada cartera de Estado.

Ministerio de Salud controla la calidad de los alimentos que se producen y se consumen en el país.

MIPRO promueve que la producción de alimentos en el país agregue el máximo de valor, más aún si van a ser exportados.

MAGAP fomenta la producción y comercialización agropecuaria, para garantizar una buena nutrición y alimentación de los ecuatorianos.

Esa es precisamente una función importante del nivel de gobierno intermedio: la de articular las políticas sectoriales con las políticas territoriales en materia de seguridad alimentaria.

Certificacion Ecuatoriana Ambiental “Punto Verde”

La Certificación Ecuatoriana Ambiental (CEA) con “Punto Verde”, será otorgada bajo los siguientes principios Ministerio del Ambiente (2011):

Transparencia: Será de dominio público el proceso de certificación a casos de producción más limpia en sectores de la Producción y de Servicios.

Desempeño ambiental: La Certificación Ecuatoriana Ambiental a procesos limpios, promueve la aplicación de medidas preventivas en los procesos o servicios de las empresas, mejorando su desempeño ambiental y cumpliendo la normativa ambiental vigente en el país.

Mejoramiento continuo: La Certificación Ecuatoriana Ambiental a procesos limpios, incentiva a que las empresas apliquen medidas preventivas a los aspectos ambientales identificados en sus procesos, productos y servicios y evalúen su eficacia a través de indicadores ambientales.

Participación amplia: Todas las empresas del sector productivo o de servicios pueden participar en la obtención del CEA a procesos limpios, que cumplan con los requisitos preestablecidos.

Confidencialidad: La información proporcionada por las empresas participantes en el proceso de la certificación a procesos limpios, es exclusivamente utilizada para fines de evaluación preliminar y selección de las mismas así como para la conformación de indicadores globales de ahorro en recursos no renovables.

Beneficios de la certificación

Según el Ministerio del Ambiente (2011) la Certificación Ecuatoriana Ambiental, implica importantes beneficios; tanto desde el punto de vista económico como ambiental, para las diferentes partes involucradas. Desde la perspectiva empresarial los beneficios son los siguientes:

- Obtiene una Certificación a sus procesos limpios por la aplicación de medidas preventivas y logro de un desempeño ambiental eficiente.
- La facultad de utilizar el logo “Punto Verde” en los envases de sus productos, empaques, afiches, pancartas, gigantografía, etc., como un medio de publicidad y marketing, siempre y cuando se indique bajo el logo la razón por la cual fue entregado.
- Mejora su competitividad e imagen corporativa, al aumentar el valor agregado y preferencia comercial de sus productos y servicios, lo cual posibilita el acceso a nuevos mercados.
- Incrementa sus beneficios económicos al mejorar el control de los costos.
- Atrae inversionistas y fuentes de financiamiento, particularmente de aquellos con conciencia ambiental.
- Aumenta la motivación de los empleados y el conocimiento de sus procesos y productos.
- Reduce los impactos ambientales a lo largo del ciclo de vida del producto o servicio.
- Logra procesos más eficientes con menor uso de materias primas, agua y energía; reduce en cantidad y toxicidad la generación de desechos y emisiones.
- Facilita la identificación y gestión de los requisitos legales, lo que contribuye a mejorar las relaciones con los entes reguladores y reduce el riesgo de sanciones de la autoridad ambiental.

- Incorpora el concepto de mejoramiento continuo.
- Incrementa la imagen de sustentabilidad de la empresa y del país con productos de exportación competitivos sobre todo en su componente ambiental.
- Incorpora consideraciones ambientales en el diseño y desarrollo de productos y servicios.
- Desde la óptica del consumidor los beneficios perceptibles son:
- Mayor confianza con una gestión ambiental y de calidad demostrable.
- Incremento de la sustentabilidad del producto y su aceptación por el consumidor.
- Mayor confianza en el consumo de productos por el compromiso de empresas en reducir impactos y riesgos ambientales.

Los beneficios para el ambiente son:

- Uso racional de materias primas, recursos y otros insumos.
- Conservación de los recursos naturales no renovables.
- Reducción de los contaminantes.
- Armonización de las actividades con el ecosistema.

Pérdidas y desperdicios de alimentos

La FAO (2014) afirma que las pérdidas de alimentos se refieren a la disminución de la masa disponible de alimentos para el consumo humano a lo largo de la cadena de suministro, pero principalmente en las fases de producción, post-cosecha, almacenamiento y transporte.

El desperdicio de alimentos se refiere a las pérdidas derivadas de la decisión de desechar los alimentos que todavía tienen valor y se asocia principalmente con el comportamiento de los vendedores mayoristas y minoristas, servicios de venta de comida y consumidores.

Según datos del Banco Mundial entre un cuarto y un tercio de los alimentos producidos anualmente para consumo humano a nivel mundial se pierde o desperdicia. Más de la mitad de estos alimentos perdidos o desperdiciados corresponden a cereales. Más de un tercio de las pérdidas ocurren a nivel de los consumidores.

Cada año, la región pierde y/o desperdicia alrededor del 15% de sus alimentos disponibles. Los eslabones de la cadena donde más se pierden y desperdician alimentos son a nivel de producción y del consumidor.

América Latina y el Caribe producen alimentos más que suficientes para alimentar a todos sus habitantes. La producción y disponibilidad alimentaria crece año a año, lo que la ha convertido en una importante exportadora de productos agroalimentarios a nivel global. Aunque los alimentos abundan en la región, sus pérdidas y desperdicios impactan en la sostenibilidad de los sistemas alimentarios y por ende repercuten en la seguridad alimentaria y nutricional de tres maneras:

Reducen la disponibilidad local y mundial de alimentos, afectando la salud y nutrición de la población.

Ocasionan efectos negativos en el acceso de alimentos; producto de pérdidas económicas y de ingresos para productores y vendedores así como para los consumidores, debido a la contracción de mercado y al alza de precios que generan las pérdidas y desperdicios.

Impactan de manera negativa al medio ambiente debido a la utilización insostenible de los recursos naturales del que depende la producción futura y actual de alimentos, y por la generación de desechos.

Manejos de los desperdicios en establecimientos

Según De la Oliva & Malonda (2012), nos aseguran que: para gestionar adecuadamente los residuos que generamos, debemos hacer una correcta separación de los mismos:

- **Materia orgánica:** mediante un proceso de fermentación se transforma en compost, un abono orgánico de alto poder fertilizante para el suelo. En este proceso se crean las condiciones necesarias, de temperatura, humedad, aireación, para que los organismos descomponedores presentes en esta materia orgánica elaboren compost.
- **Aceite usado:** en ningún caso debemos verterlo por el desagüe. Lo más adecuado es guardar nuestro aceite usado en botellas de plástico o vidrio y depositarlo en los contenedores destinados para ello en nuestro Punto Limpio más cercano.
- **Papel y cartón usados:** para reciclar el papel es indispensable la recogida selectiva en origen ya que hay que evitar que se mezcle con el resto de los residuos urbanos. El papel usado se utiliza

para la fabricación de nuevo papel para prensa, papel higiénico y papel de escritura. El cartón usado se utiliza generalmente para la fabricación de cajas.

- **ENVASES DE VIDRIO:** El vidrio es 100% reciclable y no pierde sus propiedades al ser reciclado. Puede reprocesarse de manera ilimitada y al reciclarlo se ahorra una 30% de energía con respecto a la fabricación de vidrio nuevo.
- **ENVASES DE PLÁSTICOS Y METÁLICOS:** Las latas de hierro y aluminio son 100% reciclables y pueden reciclarse repetidamente sin perder su calidad para volver a ser usados en la fabricación de nuevos envases, perfiles metálicos, etc. Es importante que sepamos que no todo el plástico se recicla con la misma facilidad ya que consumimos muchos productos envasados en plástico. Existen diferentes tipos de plástico con diferentes capacidades de reciclaje.

Merma en restaurantes

Según Santa Maria & Mertens, (2014), nos indica que: la merma en restaurantes esté ligado a la pérdida que se tiene de los productos empleados como resultado de la preparación de alimentos. Esto incluye las pérdidas desde la etapa de abastecimiento de los productos (tomates aplastados durante el transporte), almacenamiento (verduras podridas debido al mal almacenamiento), preparación de alimentos (cáscaras, raíces, pepas.) y hasta que los restos en los platos retornan al área de cocina. Cabe mencionar que sólo se consideran productos dirigidos para el consumo humano, excluyendo aquellos no comestibles.

Al no ser conscientes de la merma generada, se desperdician alimentos de manera innecesaria, lo que se traduce en desperdicio de dinero para el restaurante. Además debes pensar en los efectos negativos en el medio ambiente que implica esa merma, cada año el desperdicio de alimentos en el mundo incrementa los gases de efecto invernadero.

Para evitar esta situación resulta necesario aprender a gestionar la merma en los restaurantes. La gestión de la merma es un conjunto de actividades que se realizan en un restaurante para darle un uso eficiente a todos los insumos necesarios para la preparación de alimentos, de tal manera que se generen menos desperdicios de comida. La reducción o eliminación de la merma es posible siempre y cuando se conozca cuáles son las pérdidas y se tomen acciones en conjunto para utilizar los productos de manera eficiente.

La reducción de merma puede generar diversos beneficios. Es importante recordar que estos se deben compartir con el personal, no solo por motivos de equidad (trabajo decente) pero también para mantener la motivación. No olvides de resaltar este punto con el dueño del restaurante y llegar a un acuerdo de cómo se compartirán estos beneficios.

Energías renovables

Según Schallenberg Rodríguez, y otros (2008), asegura que: las energías renovables son aquellas que se producen de forma continua y son inagotables a escala humana; se renuevan continuamente, a diferencia de los combustibles fósiles, de los que existen unas

determinadas cantidades o reservas, agotables en un plazo más o menos determinado.

Las principales formas de energías renovables que existen son:

- **Biomasa:** la energía del Sol es utilizada por las plantas para sintetizar la materia orgánica mediante el proceso de fotosíntesis. Esta materia orgánica puede ser incorporada y transformada por los animales y por el hombre. El término biomasa abarca un conjunto muy heterogéneo y variado de materia orgánica y se emplea para denominar a una fuente de energía basada en la transformación de la materia orgánica utilizando, normalmente, un proceso de combustión.
- **Energía hidráulica:** se utiliza fundamentalmente para producir electricidad en las denominadas centrales hidroeléctricas. El agua, retenida en un embalse o presa, se deja caer por una tubería, a cuya salida se coloca una turbina, el eje de la cual comienza a girar al caer al agua; este giro pone en marcha el generador eléctrico obteniéndose así la electricidad. Una de las grandes ventajas de la producción de electricidad con energía hidráulica es que puede ser constante y previsible, al contrario que la gran mayoría de las renovables y, por lo tanto, se puede utilizar para satisfacer la demanda eléctrica base. Las centrales hidroeléctricas se pueden situar junto al cauce de un río o al pie de una presa.

- Energía eólica: es la que contiene el viento en forma de energía cinética, esta energía se puede transformar en otro tipo de energía como la mecánica, eléctrica, hidráulica. Una de las formas más utilizadas en la actualidad para el aprovechamiento a gran escala de la energía eólica es a través de las denominadas aeroturbinas.
- Energía solar: puede transformarse directamente en electricidad mediante paneles fotovoltaico que producen electricidad en corriente continua y sus parámetros característicos (intensidad y tensión) varían con la radiación solar que incide sobre las células y con la temperatura ambiente. La electricidad generada con energía solar fotovoltaica se puede transformar en corriente alterna, con las mismas características que la electricidad de la red eléctrica, utilizando inversores.
- Energías marinas: esta energía se puede utilizar aprovechando las mareas, las corrientes oceánicas, las olas, el gradiente térmico de los océanos o la biomasa marina (con la obtención de gases combustibles a partir de ciertas algas marinas). En general, estas diferentes técnicas de aprovechamiento de la energía del mar se encuentran en fase de investigación y desarrollo. Las energías renovables provienen, de forma directa o indirecta, de la energía del sol y la de las mareas.

En la actualidad existe una creciente concienciación a nivel mundial en lo que se refiere a la problemática energética, debido fundamentalmente a:

- La gran dependencia energética del exterior de los países industrializados.
- El agotamiento y encarecimiento de los recursos energéticos fósiles. vLos recientes descubrimientos sobre el origen antropogénico (causado por el hombre) del cambio climático.

Agua y uso suficiente

Según SEDESOL (2012), nos dice que se recomienda el uso de sistemas de:

- Economizador de agua para sanitarios, este mecanismo de doble descarga es adaptable en cualquier tanque, solo utiliza 3 litros de agua para eliminar líquidos y produce un ahorro de 30 y 55 mil litros de agua al año.
- Urinarios libres de agua no requieren flujo de agua para su funcionamiento, se conecta directamente al drenaje y mantiene los olores del drenaje fuera del medio ambiente del lugar de instalación.
- Perlizadores de agua se utilizan en fregaderos y lavabos, inyecta pequeñas burbujas de aire a lo que produce un chorro constante de agua, pero ahorro en el flujo del líquido vital ahorrando un 50% de agua.
- Regadera ahorradora opera bajo un principio técnico similar a los perlizadores, el agua se convierte en miles de gotas con lo que se logra hasta un 72% de ahorro de agua y energía.

El reciclaje y las tres R de la ecología

Según Paniagua Granada, Giraldo Suarez, & Castro Bermudez (2011) afirman que: más del 60% de los desperdicios que se generan en el hogar se pueden transformar o reutilizar. Por eso, el grupo de ecólogos del banco mundial recomienda poner en práctica la regla de las tres erres: reducir, reutilizar, reciclar. Todos podemos y debemos protagonizar este cambio, poniendo en práctica estas tres acciones que contribuyen al ahorro y tienen como finalidad disminuir el deterioro ambiental que sufre nuestro planeta.

- Reducir: Es disminuir la cantidad de residuos que producimos. Se calcula que un ciudadano común genera un promedio de 1kg de basura por día. En el mundo industrializado, el monto es muy superior. Gran parte del material de embalaje que se utiliza es innecesario.
- Reutilizar: Es aprovechar los residuos que todavía pueden tener alguna utilidad, usándolos de nuevo, por ejemplo, las botellas de vidrio.
- Reciclar: Así evitamos gastar materia prima y energía. El método se aplica fundamentalmente al papel y al vidrio. Al practicar el reciclaje, salvamos recursos naturales. Por ejemplo árboles, en el caso del papel y evitamos que los rellenos sanitarios se vuelvan gigantescos depósitos de basura.

Huerto orgánico

Según Núñez & Vatovac (2006) una huerta orgánica es un lugar donde se cultivan hortalizas más sanas de forma natural y económica; y además no daña el medio ambiente. Esto significa que en la huerta orgánica se practica Agricultura Ecológica, es decir que:

- Nunca se usan productos agrotóxicos porque alteran el medio ambiente y pueden dañar directamente nuestra salud.
- Se mejora y fertiliza el suelo con abonos naturales u orgánicos.
- Se siembra una gran variedad de hortalizas y hierbas para mantener el equilibrio biológico en la huerta.
- Se asocian los cultivos para no exigir a la tierra los mismos nutrientes y también se desarrolla la rotación adecuada para obtener plantas vigorosas y para no agotar a la tierra.

Cultivar hortalizas orgánicas nos permite tener:

- Una variedad de alimentos sanos, frescos, nutritivos y sabrosos libres de sustancias tóxicas a un costo bajo.
- Un espacio verde y bello en el hogar o en la escuela donde podemos aprender sobre las diferentes hortalizas y su producción.
- Además podemos contribuir a la conservación del medio ambiente, pues si cultivamos las hortalizas de una manera ecológica no agotamos recursos naturales como el agua, el suelo y la biodiversidad, que son imprescindibles para vivir.

Huerto orgánico en el Ecuador

Según el MAGAP (2013) nos indica que: el huerto familiar es tradicional en los productores del campo ecuatoriano. Ha sido la base de la alimentación. El huerto, la chacra en kichwa, el aja en shuar se basa en varios principios:

- Un buen huerto funciona cuando recibe todos los residuos de la finca: el excremento de los cuyes, vacas, chivos, caballos, y lo que sale del deshierbe de la finca y los desechos orgánicos de la cocina.
- Tiene que ser diverso, tener la mayor cantidad de especies y asociado. Al asociar unas plantas con otras se están protegiendo de plagas y se están alimentando.
- Tiene que ser muy productivo. Mejorando las semillas locales y recuperando plantas comestibles y medicinales de la zona o región. v Tiene que ser lo máximo autónomo y autosuficiente.
- Tiene que producir su propio abono y su propia semilla, sus propias medicinas (fungicidas, insecticidas). La familia debe aportar en conjunto para tener un buen huerto, siempre sembrando y siempre cosechando. La idea es reducir la necesidad de dinero para las compras de insumos.

Gastronomía sostenible

La gastronomía sostenible surge en Europa en los años 80 entendida como aquella que cuida los recursos esenciales y los ecosistemas para el bienestar de la sociedad en el futuro, generando valor compartido

a partir de buenas prácticas en la cadena de suministro, transferido entre los diferentes eslabones que interactúan en la misma (Buitrago Betancourt, Chitiva Sánchez, 2017).

Binz (2019) expresa que la sustentabilidad en la gastronomía es un conjunto de prácticas para que el sistema alimentario ocurra de forma responsable con el desarrollo y el futuro de la sociedad. Utilizar alimentos producidos de forma sustentable, colaborar con la comunidad local, valorar la producción y la calidad de los alimentos, respetar la cultura de los alimentos, posibilitar el placer por medio de la alimentación, incentivar la educación ambiental y promover la gestión de la energía, el agua y los residuos en toda la cadena alimentaria, de la producción, manipulación y distribución, son ejemplos de esas prácticas (p. 508).

Para Ramírez y Eradi (2016) la preparación de alimentos no solo es transformación (cocinar u hornear) implica otra serie de elementos de tipo social, cultural, histórico, saberes tradicionales, hasta aspectos ambientales y económicos que en conjunto representan la gastronomía de una sociedad de un lugar en particular (...) es entendida, además como un técnica de acopio, y transformación de los alimentos basada en el conocimiento de su origen y de sus consecuencias para la salud personal, social, ambiental y económica para el planeta. (p .81)

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU) El desarrollo sostenible se ha definido como el desarrollo capaz de

satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

Así mismo, el desarrollo sostenible exige esfuerzos concentrados en construir un futuro inclusivo, sostenible y resiliente para las personas y el planeta; para alcanzar el desarrollo sostenible, es fundamental armonizar tres elementos básicos: el crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Estos elementos están interrelacionados y son todos esenciales para el bienestar de las personas y las sociedades. Por otra parte, la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones es una condición indispensable para lograr el desarrollo sostenible. A tal fin, debe promoverse un crecimiento económico sostenible, inclusivo y equitativo, que cree mayores oportunidades para todos, que reduzca las desigualdades, mejore los niveles de vida básicos, fomente el desarrollo social equitativo e inclusivo y promueva la ordenación integrada y sostenible de los recursos naturales y los ecosistemas.

En el año 2015, la ONU aprobó la agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible, con el objetivo de darle a los países y sus sociedades la posibilidad de emprender un nuevo camino con el que puedan mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás.

La agenda cuenta con 17 objetivos de desarrollo sostenible que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate al cambio climático, la educación, la igualdad de la mujer, la defensa del medio ambiente o el diseño de nuestras ciudades.

El objetivo 2 de esta agenda habla sobre el hambre cero, poner fin al hambre, exponiendo cito:

Tras décadas de una disminución constante, el número de personas que padecen hambre (medido por la prevalencia de desnutrición) comenzó a aumentar lentamente de nuevo en 2015. Las estimaciones actuales indican que cerca de 690 millones de personas en el mundo padecen hambre, es decir, el 8,9 por ciento de la población mundial, lo que supone un aumento de unos 10 millones de personas en un año y de unos 60 millones en cinco años.

El mundo no está bien encaminado para alcanzar el objetivo de hambre cero para 2030. Si continúan las tendencias recientes, el número de personas afectadas por el hambre superará los 840 millones de personas para 2030.

Según el Programa Mundial de Alimentos, alrededor de 135 millones de personas padecen hambre severa, debido principalmente a los conflictos causados por los seres humanos, el cambio climático y las recesiones económicas. La pandemia de covid-19 podría duplicar ahora esa cifra y sumar unos 130 millones de personas más que estarían en riesgo de padecer hambre severa a finales de 2020.

Con más de 250 millones de personas que podrían encontrarse al borde de la hambruna, es necesario actuar rápidamente para proporcionar alimentos y ayuda humanitaria a las regiones que corren más riesgos. Al mismo tiempo, es necesario llevar a cabo un cambio profundo en

el sistema agroalimentario mundial si queremos alimentar a más de 820 millones de personas que padecen hambre y a los 2000 millones de personas más que vivirán en el mundo en 2050. El aumento de la productividad agrícola y la producción alimentaria sostenible son cruciales para ayudar a aliviar los riesgos del hambre.

Situación actual:

Hambre

- Una de cada nueve personas en el mundo está subalimentada en la actualidad; esto es, alrededor de 815 millones de personas en el mundo.
- La mayoría de las personas que sufren de hambre viven en los países en desarrollo, donde el 12.9 por ciento de la población se encuentra subalimentada.
- Asia es el continente que tiene la mayor población de gente que sufre hambre – dos tercios del total. El porcentaje en Asia del Sur se ha reducido en los últimos años, pero en el Asia Occidental el hambre se ha incrementado ligeramente.
- Asia del Sur se enfrena a la mayor carga de población que sufre hambre, con 281 millones de personas subalimentadas. En el África subsahariana, las proyecciones del período 2014-2016 indican que la ratio de personas subalimentadas es casi del 23 por ciento.
- La pobre nutrición causa cerca de la mitad (45 por ciento) de las muertes en los niños menores de 5 años – 3.1 mil niños cada año.

- Uno de cuatro niños en el mundo sufre de retraso en el crecimiento. En los países en desarrollo, la proporción puede elevarse a uno de cada tres.
- 66 millones de niños en edad escolar primaria asisten a clases con hambre en los países en desarrollo, 23 millones solo en África.

Seguridad alimentaria

- El sector de la agricultura es el mayor empleador del mundo y proporciona medios de vida al 40% de la población mundial actual. Es la mayor fuente de ingresos y empleos para los hogares rurales pobres.
- 500 millones de pequeñas granjas en todo el mundo, la mayoría aún con producción de secano, proporcionan hasta el 80 por ciento de los alimentos que se consumen en gran parte del mundo en desarrollo. Invertir en pequeños agricultores hombres y mujeres es una forma importante de aumentar la seguridad alimentaria y la nutrición para los más pobres, así como la producción de alimentos para los mercados locales y mundiales.
- Desde el inicio de los años 1900, alrededor del 75 por ciento de la diversidad de cultivos ha desaparecido de los campos de los agricultores. Un mejor uso de la biodiversidad agrícola puede contribuir a dietas más nutritivas, mejorar formas de vida en las comunidades agrícolas y ayudar a que los sistemas agrícolas sean más resistentes y sostenibles.

- Si las mujeres agricultoras tuvieran el mismo acceso a los recursos que los hombres, la cantidad de personas que padecerían de hambre en el mundo se reduciría hasta en 150 millones.
- 4 mil millones de personas no tienen acceso a la electricidad en todo el mundo, la mayoría de las cuales vive en áreas rurales de los países en desarrollo. La pobreza energética en muchas regiones es una barrera fundamental para reducir el hambre y asegurar que el mundo pueda producir suficiente alimento para satisfacer la demanda futura.

Las metas de este objetivo 2 contemplan:

2.1 Para 2030, poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, incluidos los lactantes, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.

2.2 Para 2030, poner fin a todas las formas de malnutrición, incluso logrando, a más tardar en 2025, las metas convenidas internacionalmente sobre el retraso del crecimiento y la emaciación de los niños menores de 5 años, y abordar las necesidades de nutrición de las adolescentes, las mujeres embarazadas y lactantes y las personas de edad.

2.3 Para 2030, duplicar la productividad agrícola y los ingresos de los productores de alimentos en pequeña escala, en particular las mujeres, los pueblos indígenas, los agricultores familiares, los pastores y los pescadores, entre otras cosas mediante un acceso seguro y equitativo

a las tierras, a otros recursos de producción e insumos, conocimientos, servicios financieros, mercados y oportunidades para la generación de valor añadido y empleos no agrícolas.

2.4 Para 2030, asegurar la sostenibilidad de los sistemas de producción de alimentos y aplicar prácticas agrícolas resilientes que aumenten la productividad y la producción, contribuyan al mantenimiento de los ecosistemas, fortalezcan la capacidad de adaptación al cambio climático, los fenómenos meteorológicos extremos, las sequías, las inundaciones y otros desastres, y mejoren progresivamente la calidad del suelo y la tierra.

2.5 Para 2020, mantener la diversidad genética de las semillas, las plantas cultivadas y los animales de granja y domesticados y sus especies silvestres conexas, entre otras cosas mediante una buena gestión y diversificación de los bancos de semillas y plantas a nivel nacional, regional e internacional, y promover el acceso a los beneficios que se deriven de la utilización de los recursos genéticos y los conocimientos tradicionales y su distribución justa y equitativa, como se ha convenido internacionalmente.

2.a Aumentar las inversiones, incluso mediante una mayor cooperación internacional, en la infraestructura rural, la investigación agrícola y los servicios de extensión, el desarrollo tecnológico y los bancos de genes de plantas y ganado a fin de mejorar la capacidad de producción agrícola en los países en desarrollo, en particular en los países menos adelantados.

2.b Corregir y prevenir las restricciones y distorsiones comerciales en los mercados agropecuarios mundiales, entre otras cosas mediante la eliminación paralela de todas las formas de subvenciones a las exportaciones agrícolas y todas las medidas de exportación con efectos equivalentes, de conformidad con el mandato de la Ronda de Doha para el Desarrollo.

2.c Adoptar medidas para asegurar el buen funcionamiento de los mercados de productos básicos alimentarios y sus derivados y facilitar el acceso oportuno a información sobre los mercados, en particular sobre las reservas de alimentos, a fin de ayudar a limitar la extrema volatilidad de los precios de los alimentos.

Se puede inferir entonces que la sostenibilidad alimentaria se fortalece en un escenario post Covid-19, como una propuesta familiar de aprender o reaprender a mejorar los hábitos de consumo, donde es cada vez más importante la adopción de patrones sostenibles en la agricultura, producción y alimentación.

Sin duda la reinvención de la gastronomía y el turismo a nivel mundial y por ende a nivel regional, ha permitido llevarnos a una retro inspección de reencontrarnos con la esencia del significado de la importancia de la alimentación saludable. Hoy día la comunidad científica apuesta a ello, convirtiéndose en un reto para el sector. Pero, ¿Cómo llegar a ello?

Está en el tapete, lo que es conocido como la gastronomía sostenible, que no es otra cosa que aprovechar todos los alimentos, es decir, “desde la hoja hasta la raíz”. Aranceta (2021) expresa que “una nueva ley está redactándose en este sentido. Favorecer un mayor aprovechamiento de los alimentos a través de controlar la cantidad de ingredientes, las raciones, el aprovechamiento seguro de los restos y las sobras, la solidaridad alimentaria (a partir de los alimentos sobrantes) o la promoción del compostaje”.

Por otra parte, Aranceta (2021) considera que los avances de la nutrición, permitirá el posible diseño de una alimentación favorable para la salud y la capacidad funcional de cada persona, naciendo así la “gastronomía de precisión una manera de traducir con sabor, texturas y presentación sugerente, ese perfil nutricional saludable, con plato delicioso y bien presentado”. Así mismo, considera que la nueva gastronomía científica se apoya en la ciencia y en las nuevas tecnologías, pero también en las denominadas 6S: sabor, salud, seguridad, solidaridad, soberanía alimentaria, sostenibilidad, incluyendo el concepto de precio justo para el que produce y para el que compra.



ACTIVIDAD LOGÍSTICA EN ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS



Capítulo 5

ACTIVIDAD LOGÍSTICA EN ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS

Logística

La definición de logística ha ido evolucionando con el paso del tiempo, debido a que antiguamente se hacía mención a la logística como la actividad de gestionar mercancías, es decir su carga, descarga, manipulación y transporte, por lo que no se le daba la importancia necesaria dentro de diferentes organizaciones. Inclusive como lo menciona (L. Mora, 2016), en la actualidad no todos los profesionales tienen claridad sobre el término, algunos hacen referencia a la logística como las actividades de despacho y al personal que separa, consolida, carga y envía los pedidos de los clientes de una organización, catalogándolas inclusive como rutinarias y no generadoras de valor agregado para el producto.

Sin embargo, al ir evidenciando los beneficios que la gestión logística puede brindar, se empieza a considerar como una estrategia necesaria para manejar de forma integral la organización, mediante un proceso conformado por diferentes actividades afines, de tal forma que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa para satisfacer las mismas. (Briñez & Torres, 2016)

La logística no únicamente se encarga de la gestión de mercancías, además de ello, involucra otros conceptos como la localización de

las plantas, bodegas, niveles de inventarios, sistemas de indicadores de gestión, que constituyen aspectos importantes en el proceso logístico integral (L. Mora, 2016), inclusive ciertos autores la llegan a definir como el proceso de planificación y gestión orientado hacia la generación de valor, del flujo físico y de información directo e inverso que transcurre desde el proveedor hasta el consumidor final. (Servera-Francés, 2010).

Es importante señalar también la definición de la gestión logística, debido que al ser una actividad tan importante la misma debe ser gestionada de manera efectiva, es así como la gestión logística planifica, implementa y controla el flujo eficiente y eficaz de avance y retroceso y el almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada entre el punto de origen y el punto de consumo con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. (Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP), 2022).

Como podemos observar en el siguiente gráfico, la gestión logística involucra varias actividades y procesos desde la interacción con los proveedores hasta la prestación del servicio al cliente.

Gráfico 1: Gestión Integrada del sistema logístico interno



Fuente: (L. Mora, 2016)

No sobra señalar que la logística no es solo para la industria, sino para cualquier tipo de organización tal como empresas del gobierno, hospitales, bancos, almacenes de grandes superficies, minoristas, turismo, empresas de bienes, servicios y otras. (Pablo César Ocampo Vélez, 2009)

Sin embargo, es importante mencionar también que la logística es un grupo de actividades que por lo general mantienen la misma secuencia en el proceso de abastecimiento, desde que la materia prima pasa a ser los productos requeridos y se agrega la característica que le permite sobresalir. En la mayoría de los casos, las empresas que se encargan de la materia prima o suministros no se encuentran ubicadas en los puntos céntricos o en la misma ciudad y el canal representa una serie

de pasos de fabricación, la planificación logística ocurre antes de que un servicio o producto esté al alcance del consumidor. De igual forma, las tareas logísticas son repetitivas cuando los productos son usados y reutilizados en el canal logístico.

Por consiguiente, una sola empresa no podría controlar la transferencia o el flujo completo de los bienes y servicios, desde su origen como materia prima hasta los puntos de venta, no obstante, es una circunstancia emergente. Mora (2006) menciona que, para objetivos prácticos, la logística de negocios para microempresas tiene un alcance limitado. Comúnmente, el control administrativo general que puede obtenerse se relaciona con los flujos de abastecimiento y repartición física.

Cuando hablamos de repartición nos referimos al flujo o canal de abastecimiento físico, que se refiere al intervalo de tiempo y espacio entre un proveedor con otro proveedor de los materiales y el lugar donde se procesan. También, este canal se enfoca en el tiempo que toma distribuir el producto desde la empresa al consumidor. Tanto el abastecimiento físico, conocido también como manejo de materiales, y la distribución física abarcan ciertas actividades que se relacionan o se integra en la logística de negocios, esto se da por la similitud que poseen estas actividades. Esta administración logística de negocios también es reconocida como gestión de la cadena de abastecimiento. (Mora, 2006)

Es importante tener presente la razón de la empresa u organización, es decir si es de carácter industrial o comercial, el reconocer esta variable es imprescindible debido a que de esto depende que actividades logísticas se van a realizar. A pesar de que es fácil reconocer a la logística como la gestión de la transferencia de productos desde los puntos de venta hasta los consumidores, para varias empresas existe un proceso de logística que va en sentido contrario y que también debe ser gestionado. Desde una perspectiva logística, el ciclo de funcionamiento o de vida de un producto no termina con la entrega del producto al cliente.

En algunos casos, los productos se dañan y deben ser reparados o estuvieron averiados de fábrica, o en el caso de un establecimiento gastronómico, debe devolverse cierto producto por inconformidad o equivocación. El canal de logística en este sentido debe formar parte del accionar futuro de la empresa o puede ser considerado para un plan estratégico por separado.

La importancia de emplear el enfoque logístico, para mencionar ciertos aspectos de la logística como los procesos y actividades afines, se genera a partir de que, en primer lugar, los procesos y servicios que vincula a una organización con su público y sus proveedores tienen que ser manejados o entendidos como un solo procedimiento. Segundo, la reacción satisfactoria en el cliente se ha convertido en uno de los objetivos indispensables dentro de la actividad organizacional o empresarial. La atención al cliente y el servicio deben ser medidos, determinados y gestionados. (Hernández, et al. 2003)

Mora (2016) menciona que el objetivo de la logística es incrementar las ventajas competitivas, atrayendo y conservando clientes para generar un incremento en las remuneraciones económicas que se obtienen por la comercialización y producción de los bienes y servicios; a través de la distribución física, abastecimiento de materias primas, manejo de información, accesibilidad, conocimiento de la demanda, organización y servicio al cliente. Esto permite recuperar la inversión con intereses e incrementar de rentabilidad.

También, se puede mencionar que el reducir costos y contribuir a las utilidades de las empresas, por medio del correcto manejo de recursos forma parte de los objetivos fundamentales de la logística. Por ende, se plantean los siguientes objetivos que servirán de base para entender la importancia de la actividad logística dentro de los establecimientos gastronómicos:

- Asegurar que el menor costo operativo sea un factor clave de éxito.
 - Suministrar adecuada y oportunamente los productos que requiere el cliente final.
 - Convertir la logística en una ventaja competitiva ante los rivales.
- (Mora, 2016)

Autores como (Pinheiro de Lima et al., 2017) señalan que forman parte de la logística varias fases que ocurren en un orden y una obedece a la otra, al mismo tiempo la cadena logística de un producto cambia por la función, actividad o por el producto que un establecimiento

gastronómico ofrece a sus comensales, de igual manera, esta cadena cambia por las estrategias logísticas. Para entender el proceso de la cadena logística de un producto, podemos mencionar como ejemplo que inicia desde una huerta, hasta el lugar de distribución, después a la empresa en sí, donde se encuentra la materia prima, para dar paso al proceso de elaboración, continuamos con la distribución de los mismos en los puntos de venta hasta finalizar con el producto ya en posesión del consumidor final.

Generalmente, se pensaba que para poder ser competitivo en el mercado se debía plantear como estrategia el elevar el precio de venta al consumidor. Actualmente, esto ya no se puede entender así de simple, ahora el precio lo establece quien está interesado en el producto, es decir el cliente.

Implementar la logística no se limita a establecer de qué manera se deben mover los productos, es decir si se debe emplear un montacargas o un estibador, o en qué fecha o momento se debe hacer o cuando se debe empezar con la fabricación, cocción o elaboración de un producto. Si se mira de esa manera, la logística no es únicamente el mecanismo de almacenamiento, manejo de implementos y transporte, sino que también se refiere o es una estrategia de dirección y gestión que se limita a las necesidades que surgen en la cotidianidad. Al momento de ejecutar estas medidas se obtiene una flexibilidad en los costos logísticos.

Antes de entender a la logística integrada como un proceso de abastecimiento, producción y distribución, una parte de los compromisos logísticos de ahora dependen de la producción o del manejo del marketing. Dicho de otra manera, está predominando en el mercado la idea de que esta función tiene relevancia y participación en la toma de decisiones estratégicas de las empresas.

La idea de que las empresas pueden desarrollar capacidades logísticas que soporten los negocios básicos u objetivos de producción no es nueva. A lo largo de la década de 1990, una serie de trabajos han intentado desarrollar tipologías de estrategia de logística que se relacionan con prácticas de empresas individuales para especificar dichas estrategias (Stock et al., 1998)

Una vez entendido este proceso surgen más dudas sobre los desafíos que presenta la logística y para quienes son los responsables de ejecutarla, por esta razón se dio paso a un nuevo concepto que se atañe a la “gestión de la cadena de suministro”. No hay que confundirse, esta no es una nueva denominación para las tareas logísticas tradicionales, sino que hace referencia a la cobertura que mantiene la ejecución de la logística, donde se integran las cadenas logísticas de los proveedores y consumidores, además de las empresas que brindan atención logística y que forman parte del proceso logístico primario.

La logística puede implementarse para generar valor a un producto, valor que favorece al consumidor, proveedores y a quien oferta el

producto. En logística, el valor se debe entender, en términos de tiempo y lugar. Un producto por si solo no tiene valor, lo obtiene cuando el público objetivo que tiene la necesidad de emplearlo, lo encuentra cuando y donde lo necesita y puede consumirlo.

De acuerdo con (Pinheiro de Lima et al., 2017), quien destaca que a autores como Siddhartha y Sachan, el cliente final, como último criterio establece el éxito o fracaso de las cadenas de abastecimiento. Por ende, una parte primordial de las actividades de la logística está enlazada a la atención al cliente y poder dar respuesta a sus requerimientos y necesidades. En logística interna, entendida como un sistema, el consumidor y el proveedor del producto es una persona de la misma empresa. Es decir, tanto el cliente como el facilitador del servicio son la organización.

Por ello, las necesidades y requerimientos del consumidor pueden ser entendidas y empleadas para formular los objetivos internos. El desempeño de la logística interna está a cargo de la organización y puede proporcionar una dirección más real y directa de las consecuencias de la relación entre la estrategia, estructura y logística.

Planear y optimizar el sistema de logística interna incluye la toma de decisiones en varios niveles, como los niveles táctico, operacional y estratégico. Siendo así, abarca planificación a futuro, que comprende el nivel estratégico y aspectos de planificación y gestión, a corto y mediano plazo (Pinheiro de Lima et al., 2017). Un procedimiento

de logística interna que tenga resultados óptimos y que marche bien requiere compromiso y el sistema en todos los aspectos. Las personas dedicadas a la logística deben poseer toda la experiencia necesaria en situaciones esenciales y críticas para su propia organización, además de comprender en todos los aspectos como estas críticas afectan a toda la cadena de valor.

Las cadenas de suministro tienen que enfrentarse varias veces con un escenario en que tengan que admitir cierto nivel de desconocimiento, pero a pesar de eso, deben plantear una estrategia que permita ajustar la oferta a la demanda. Indeterminadamente, es posible mencionar que una estrategia se basa en como plantear la planificación, esto es distinto a la acción. La estrategia radica en esas líneas o modelos de acciones que forman parte de los objetivos primordiales, políticas y accionar de una empresa como un todo relacionado. De esta manera, una estrategia de logística se basa en esas líneas o modelos de operaciones que se unen entre sí con el flujo de materiales.

Cuando se plantea una estrategia de manera correcta, esta permite emplear todos los recursos que una empresa posee y, de esta manera, identificar el valor con base en su capacidad interna e insuficiencias con relación al contexto externo. Empero, es primordial que tanto la función que cumple la logística como la estrategia logística estén relacionadas y mantengan el mismo propósito con relación a las demás funciones y estrategias de la empresa, con el objetivo de ser competitivos en el mercado (Pinheiro de Lima et al., 2017).

Por lo que, considerando que los establecimientos gastronómicos brindan un servicio de alimentación, turismo y entretenimiento, se puede mencionar que la gestión logística en dichos establecimientos, es aquella actividad que se encargará de planificar, organizar, controlar el cumplimiento de los procesos desde la adquisición de bienes y servicios a ser ofertados, hasta que son entregados al cliente final, realizando un seguimiento continuo con la finalidad de brindar un servicio óptimo a sus clientes.

Logística y servicio al cliente

El servicio al cliente puede ser entendido como una razón o motivación y un resultado de todas las acciones que una empresa realice para alcanzar con sus estándares; se transforma en una cultura organizacional y todos quienes forman parte de la empresa, sea cual sea su orden jerárquico, deben tener como meta cumplir con las expectativas de los clientes, ya que el grado de satisfacción mantiene una estrecha relación y determina el número de ventas. Las funciones logísticas tienen que ver y están más entrelazadas con esta meta porque son las decisiones y acciones las que intervienen al momento de su ejecución.

Es imprescindible definir el servicio al cliente. Debemos tener presente que cuando el servicio al cliente se brinda de manera óptima, este se convierte en un eje fundamental que tiene relación con la creciente demanda y genera lealtad en el público.

Desde el área corporativa, el servicio al cliente se entiende como una estrategia de marketing en los canales de distribución y se considera

como un grupo de empresas dependientes entre sí, que permite la transmisión de la propiedad al momento que los productos van del productor al consumidor (Lamb, Jr. et al, 2002). Este proceso permite plantear elementos que forman parte del servicio al cliente y de su relación con las acciones del consumidor. (Ballou, 2004).

Para Díez de Castro (1997), existen cuatro maneras como los proveedores comercializan y distribuyen sus productos a los consumidores: canal directo, detallista, mayorista y canal de agente intermediario. Estos canales se establecen por la función, la posición y la manera de integrarse. Se debe tener presente este criterio para definirlo como un sistema comercial.

Al examinar los niveles de distribución existentes se debe considerar los nexos entre quienes forman parte de cada canal, los mismos que pueden ser convencionales. Dentro de estos nexos, un número de intermediarios pasa los productos al consumidor o puede ser realizada en una sola transacción, donde se integra el servicio al cliente y el proceso logístico.

La percepción del consumidor con relación al desempeño logístico en la transferencia de los productos mantiene como base la comunicación verbal. Por lo general, los consumidores dan a conocer lo que esperan y sus experiencias a los proveedores, siendo esto un factor importante que tiene que ver con las expectativas del público objetivo. El ofrecimiento de llevar a cabo una entrega eficaz bajo las directrices del consumidor es una de una característica que permite sobresalir.

De igual forma, la confiabilidad es también una de las características básicas dentro del servicio al cliente. Los clientes quieren sentirse identificados para generar empatía con una empresa confiable, que pueda cumplir con lo que ofrece. También, la capacidad de respuesta es básico e indispensable, ya que se debe tener presente que al consumidor le importa y necesita recibir su pedido tal y como lo solicito y en el tiempo exacto; por ello, es importante considerar a la accesibilidad al momento de brindar un servicio, es decir la comunicación del cliente con el establecimiento debe ser constante.

En la medida que una persona necesita o desea buscar información, adquiere conocimiento de la cantidad de empresas que ofrecen los mismos productos y las marcas existentes. En mercados donde existen varias marcas y productos que están en constante competencia, el cliente no siempre escoge de todas las posibilidades disponibles, sino que escoge de un grupo más pequeño que puede estar segmentado por la ubicación o costo, de acuerdo con su interés, lo que le permite tomar una decisión.

El valor de la logística mantiene una estrecha relación con el servicio al cliente. En el momento en el que los establecimientos gastronómicos prestan más atención e invierten en la implementación de un sistema logístico adecuado aumenta la satisfacción del cliente.

De logística a e-logística

(Sharmila & Bhavani, 2017) mencionan que la logística ha evolucionado en tres fases, desde logística militar a comercial,

hasta e-logística, esta última se define como aquella que utiliza la tecnología de aplicaciones web para mejorar la gestión logística. (Zucco et al., 2017) destacan que con el pasar de los años la logística se ha desarrollado notablemente en todos los aspectos, es decir conceptualmente y sobre su aplicación, tal es así que para su ejecución se ha considerado plataformas digitales y herramientas tecnológicas que facilitan el proceso logístico.

Las empresas que implementan la e-logística han encontrado cambios sustanciales en cuanto a tiempo y dinero se refiere, ya que el tiempo y dinero destinado a realizar inventarios, suministros y la toma de pedidos se ha reducido. Estos autores también mencionan que emplear una herramienta digital que se adapte a la necesidad de la empresa de la manera correcta, puede ayudar a cumplir el objetivo de la logística, que en este caso es optimizar todos los procesos y recursos necesarios para brindar un servicio o producto óptimo a los clientes.

Con base en la realidad actual, con relación al covid-19, el mercado revolucionó y la e-logística se apropió de las empresas que mantenían sus estrategias tradicionales, porque los consumidores empezaron a adquirir sus productos en línea, lo que ocasionó que en su mayoría, las empresas se reinventen y empiecen a ofertar sus productos por medio de herramientas digitales, facilitando la entrega de los productos en la puerta de sus hogares. Situación que no era muy común.

(Megassini, 2014) indica que en e-logística el proceso de levantamiento de pedidos y entrega de estos, se lleva a cabo de otra manera:

- Preparación de un volumen pequeño de pedidos
- Embalajes y etiquetas personalizadas (Packing)
- Gran cantidad de pedidos o entregas
- Respuestas inmediatas online
- Proceso de devolución
- Proceso de stock multicanal
- Sistemas actualizados de información

También, (Zhang et al., 2001) señalan que para realizar este proceso de debe tener presente tres fases: cotización del servicio o pedido, envío del producto y rastreo. Pero, (Sharmila & Bhavani, 2017) acotan que es importante e indispensable gestionar de manera correcta el sistema logístico y todos los recursos que se utilizan para garantizar un servicio óptimo. La automatización del proceso logístico y cadena de suministros se conoce como e-logístico.

Establecimientos gastronómicos

Dentro de los establecimientos gastronómicos, el área de bebidas y alimentos cumple un rol fundamental en la organización turística como facilitador de servicios; lo que permite que su rol sea considerado como fundamental en el progreso del sector turístico. Con base en el segundo informe mundial de la Organización Mundial del Turismo (OMT) sobre turismo gastronómico, “se establece esta actividad como uno de los segmentos más importantes para estimular la economía y permitir la interacción entre culturas y tradiciones” (OMT, 2017). Asimismo, se puede aseverar que el turismo gastronómico puede convertirse en

la razón número uno para visitar un lugar, esto “tiene un gran impacto teniendo en cuenta que esta actividad genera el 30% de los ingresos en el contexto donde se desarrollan”. (OMT, 2017)

De acuerdo con The World Food Travel Association, se puede conceptualizar al turismo gastronómico como “la búsqueda y disfrute de experiencias únicas y memorables de comida y bebida, ambas lejos y cerca” (Stanley, 2015). También, la guía práctica de Marketing de turismo gastronómico plantea dos fundamentales motivos por los que esta actividad ha ido posicionándose. “Primero, existe el deseo de la gente por descubrir de dónde viene su comida y segundo descubrir nuevos alimentos y técnicas culinarias tradicionales”. (Stanley, 2015)

Para lograr diferenciarse de los establecimientos gastronómicos comunes ya establecidos en el mercado, donde las personas que van a consumir ya conocen que van a adquirir sin tener la necesidad de revisar un menú; sería posible posicionarse y romper estos esquemas planteados con un plan estratégico logístico que deje atrás a los esquemas gastronómicos típicos y que permita brindar una experiencia distinta a quienes visitan o requieren de sus servicios. Dicho en otras palabras, brindar una experiencia gustativa diferente no solo de alimentos y de bebidas sino de todo el proceso que lleva a que un comensal pueda disfrutar de un plato.

La influencia de la tecnología en los canales de distribución en el turismo ha contribuido a este sector con características competitivas,

gracias a la cabida operativa de la constante capacitación y accesibilidad a la información. Por ello, los establecimientos gastronómicos podrían destacarse en el mercado y volverse más competitivos mientras más se informen o conozcan sobre el perfil de su público objetivo y sobre como facilitar información acerca de los servicios que brindan, a más de distribuirlos de manera adecuada para agregar valor al establecimiento (Olsen & Connolly, 2000).

Por esta razón, es necesaria la constante actualización y adaptación de los proveedores, que, al combinar varios canales de distribución, se podrán ajustar a los requerimientos del mercado. Los avances en cuanto a tecnología se refieren dan paso a la implementación de sistemas de información como herramientas para entender las necesidades del público objetivo y plantear estrategias que doten de valor y satisfagan la experiencia de los consumidores, para generar una característica diferente y competitiva (Olsen & Connolly, 2000; Minghetti, 2003).

Importancia de la logística en establecimientos gastronómicos

Los gestores empresariales, están conscientes de que el crecimiento de la empresa ya sea de bienes o servicios, está condicionado por la satisfacción del cliente o usuario final, por lo que constantemente evolucionan las estrategias necesarias para brindar un mejor servicio, y además desean permanecer en la competencia global en nuevos mercados y la sincronización de procesos desde el proveedor hasta el cliente buscando una mejora continua en el desempeño logístico (Pablo César Ocampo Vélez, 2009).

La importancia de la logística viene dada por la necesidad de mejorar el servicio al cliente, optimizando la fase de mercadeo y transporte al menor costo posible. Algunas de las actividades que pueden derivarse de la gerencia logística en una empresa son las siguientes:

- Aumento en líneas de producción.
- Eficiencia en la producción, es decir, alcanzar niveles altos de manufactura.
- Mantenimiento de niveles de inventarios cada vez menores en la cadena de distribución. Desarrollo de sistemas de información.

(L. Mora, 2016)

En la actualidad la logística juega un papel clave en la competitividad de las empresas. Hay muchos autores que han ampliado el concepto, como Christopher quien sustenta que la gestión logística es fuente importante de ventajas competitivas, es decir que, a través de una planificación e integración en la cadena de abastecimiento, se logra conseguir una posición superior o ventajosa sobre sus competidores. (Lorena & Vallejo, 2010)

Edy Burbano y Rocío Morales (2010) destacan que Menzert y otros autores plantean una definición general sobre “la administración de la cadena de abastecimiento que se define como la coordinación sistemática y estratégica de las funciones tradicionales del negocio y de las tácticas a través de estas funciones empresariales dentro de una compañía en particular y por medio de las empresas que participan en la cadena de suministros con el fin de mejorar el desempeño a largo

plazo de las empresas individuales y de la cadena de suministros como un todo”.

Por consiguiente, también es necesario entender a que nos referimos con “cadena de logística” si queremos identificar la importancia que tiene la logística dentro de las empresas. Opertti, J. (2006) menciona que “es la ubicación de los recursos en el lugar adecuado y en el tiempo convenido”. La cadena logística es perfectible y posee proyección de crecimiento y desarrollo en lo que respecta al trabajo del conocimiento científico y gerencial, lo que permite que su estudio se vuelva indispensable y de gran importancia; de igual manera, su aplicación dentro de las empresas está siendo necesaria por su impacto positivo en el público y por la rentabilidad que genera.

Mientras que, para entender el enfoque de este capítulo que se basa en el análisis de la logística, de igual forma, es necesario definir el manejo de las cadenas de abastecimiento como la coordinación de procesos de abastecimiento, elaboración y distribución de productos y servicios. A las organizaciones y empresas que han puesto como base importante la administración de las cadenas de abastecimiento, esto les ha permitido incrementar la cooperación entre el público interno al orientarlas a ejecutar acciones que generen satisfacción en el cliente.

De acuerdo con Poirier (2001), dentro de lo compete a las cadenas de abastecimiento y su implementación se generan varias relaciones entre los clientes y proveedores en ambos sentidos, lo que genera un

valor superior para el cliente, también el grado de servicio logístico brindado por una empresa puede ser clasificado en varios puntos de desempeño como, por ejemplo: el número de pedidos entregados en cierto tiempo y el de pedido entregados completos.

Igualmente, para identificar y medir el nivel cumplimiento de las metas de servicio que mantiene un establecimiento gastronómico es posible emplear indicadores de desempeño internos. Una vez que un cliente reciba un servicio, este formulará su criterio de acuerdo con su percepción sobre el establecimiento y tomará sus decisiones para adquirir un producto. Por ello, se señala la importancia de la implementación de indicadores de desempeño realizados de manera externa a la empresa. Los estudios con base en la satisfacción del cliente son necesarios, tanto para evaluar el trabajo que se realiza dentro de la empresa, como para identificar las expectativas que mantienen los clientes con relación al servicio logístico.

Las empresas luchan por incorporar modelos de gestión modernos que permitan lograr los objetivos antes mencionados, siendo aquí donde la logística juega un papel fundamental ya que envuelve todas las áreas de la empresa para diseñar, producir y distribuir sus productos de una manera estratégica. (Briñez & Torres, 2016)

En la teoría sobre los canales de distribución en el sector turístico, los autores buscan entender el contexto alrededor de los nuevos canales que se generan de las tecnologías para alcanzar una mayor ventaja

competitiva en el sector. Con base en lo mencionado anteriormente, Veen & Ossenbruggen (2015) estudiaron el empleo de multicanales. Otras investigaciones hablan del proceso de desintermediación que nace por el uso de internet (Patricia, 2008; Law, et al, 2015). Estas investigaciones exponen que las acciones que se ejecutan en el mercado están expuestas a constantes cambios y que las estrategias deben ser replanteadas por los establecimientos gastronómicos.

Todo lo que compete a los canales de distribución está relacionado a varios factores importantes, anticipadamente estudiados por la empresa. Una vez realizado el estudio de mercado es necesario identificar el canal idóneo para el establecimiento, considerando las circunstancias que tienen que ver con el servicio y el contexto en el que se desenvuelve el mercado, esta decisión amerita una planificación exacta con relación al proceso que lleva entregar un producto al cliente. El área de los establecimientos gastronómicos presenta varios retos como la constante competitividad y los avances tecnológicos, que permiten que los públicos sean cada vez más exigentes.

Los establecimientos gastronómicos pueden implementar diversas cadenas de abastecimiento y canales de distribución para llegar a los clientes, sin perder de vista a las distintas fases que presentan las necesidades de los consumidores. Para esto es importante tener claro cuan imprescindible es contar y ejecutar un plan estratégico logístico.

Plan estratégico logístico para establecimientos gastronómicos

En todo proyecto y actividad se busca el cumplimiento de metas y objetivos que beneficien a la empresa u organización, para alcanzar los mismos es necesario la implementación de estrategias, aprovechando las oportunidades con las fortalezas y evitando que las amenazas impidan su cumplimiento a pesar de las debilidades. (García et al., 2010)

Las estrategias son un pilar fundamental para saber la forma en que éstas van a competir, y de ello dependerá el éxito de la gestión de la organización, por ello es de gran importancia que se puedan identificar las estrategias más eficaces para poder competir de manera eficiente en el mercado. (Carmona-De Ríos, 2018)

Puede concluirse que las estrategias contribuyen a las organizaciones a ser más competitivos, al plantearse metas y objetivos claros, estableciendo principios que guiarán al conjunto de operaciones para lograr los vínculos necesarios entre las estrategias corporativas y los procesos de la empresa u organizaciones, la mejora de estos procesos a través de las estrategias se verá reflejado en disminución de costos, elevación de la productividad, incremento de niveles de calidad y servicios al cliente, entre otros efectos que contribuyen al desarrollo de la empresa. (García et al., 2010)

Existen varias estrategias que se pueden implementar en las organizaciones dependiendo de las necesidades que deseen cubrir, sin

embargo una estrategia que no puede faltar para garantizar el desarrollo y crecimiento de la organización, es la estrategia logística, en la cual se unificarán procesos desde la negociación con los proveedores hasta llegar al servicio eficiente y oportuno para el usuario final, es decir la logística es una estrategia necesaria para manejar de forma integral la organización, mediante un proceso conformado por diferentes actividades afines, de tal forma que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa para satisfacer las mismas. (Briñez & Torres, 2016)

Es así como podemos determinar a la logística como una estrategia necesaria para manejar de forma integral la organización, mediante un proceso conformado por diferentes actividades afines, de tal forma que logre el balance óptimo entre las necesidades del cliente y los recursos disponibles de la empresa para satisfacer las mismas. (Briñez & Torres, 2016)

Debido a los beneficios de la implementación de estrategias en las organizaciones para garantizar su desarrollo y servicio efectivo al usuario final, se puede concluir que toda empresa requiere desarrollar un plan estratégico logístico con el fin de visualizar a corto, mediano y largo plazo sus objetivos y misiones, según la competitividad del mercado. Este ayuda a la organización a reconocer sus propias debilidades y a reforzar sus fortalezas, con el propósito de tomar medidas oportunas en beneficio de su proceso logístico (L. Mora, 2016).

Considerando que los establecimientos gastronómicos brindan un servicio de alimentación, es importante que se tengan claras las estrategias para cumplir con cada uno de los procesos que intervienen en esta actividad, sobre todo porque un mal procedimiento podría provocar problemas como demoras en el servicio, pérdida de mercancía, e inclusive afectaciones de salud a sus usuarios finales por alimentos mal producidos, por lo que es importante definir estrategias claras para reducir la probabilidad de existencia de problemas en el servicio final.

Diagnóstico y evaluación del establecimiento gastronómico

Para realizar un adecuado plan estratégico logístico, es necesario primero realizar un diagnóstico y evaluación claro de todos los procesos que se realizan en el establecimiento gastronómico, para conocer nuestra situación actual, identificar problemas y determinar soluciones para los mismos. Para facilitar dicho diagnóstico, podemos dividirlo en dos grandes áreas, interno y externo. El diagnóstico interno abarcará todas las actividades realizadas dentro de nuestra organización, en cambio el externo nos permitirá conocer aspectos fundamentales de las necesidades de los clientes, es así que podemos considerar los siguientes puntos clave a diagnosticar que recomienda. (L. Mora, 2016)

Recursos logísticos actuales

Los recursos logísticos son un aspecto importante de la organización, debido a que permiten el flujo de informaciones y bienes, y con ellos se realizan los procesos de actividades logísticas (Sandberg, 2013).

Es decir son todo los medios materiales y humanos de los que disponemos para cubrir las necesidades de resultantes de la actividad (CEUPE, 2022), en este caso de las actividades del establecimiento gastronómico. A continuación, se señalan una serie de recursos logísticos actuales que se utilizan en una organización, que servirá para identificar con cuales de los mismos cuenta nuestro establecimiento gastronómico.

Recursos materiales físicos

Son recursos logísticos que se los puede visualizar físicamente, entre los cuales podemos mencionar:

- Infraestructuras
- Instalaciones
- Maquinaria
- Herramientas
- Útiles de cocina necesarios para la preparación de alimentos.
- Útiles de cocina auxiliares.
- Flota vehicular: en caso de que el establecimiento gastronómico cuente con servicio a domicilio propio.
- Sistemas de carga y descarga de alimentos: en caso de que el establecimiento gastronómico cuente con servicio a domicilio propio.

Recursos materiales

Son recursos logísticos, basados en programas informáticos que se utilizan para facilitar las actividades de la organización, tanto en el

abastecimiento de los productos, como en el servicio al cliente, entre los cuales se puede mencionar:

- Programas informáticos para gestión administrativa
- Programas informáticos para gestión operativa
- Páginas web
- Redes sociales
- Circuitos cerrados de seguridad y vigilancia
- Sistemas de cobro electrónico
- Sistemas de facturación
- Sistemas de rastreo satelital: en caso de que el establecimiento gastronómico cuente con servicio a domicilio propio.

Sistemas de información

En la actividad logística intervienen sistemas de información logísticos que se los conoce con las siglas SIL, y el mismo es un sistema destinado a la recolección, tratamiento y almacenaje de datos para poder generar informes, así como también se incluyen herramientas que permiten la evaluación de diferentes alternativas en el diseño logístico. Es una estructura interactiva compuesta por personas, equipos métodos y controles que trabajan de manera integral para brindar la información necesaria a la dirección de los establecimientos para tener poder tomar decisiones sobre planificación implementación y control. (Lázaro, 2015)

Es importante diagnosticar con que sistemas de información logísticos contamos en nuestro establecimiento gastronómico, debido a que los

mismos nos servirán como fuente de información durante el desarrollo de nuestras actividades para tomar decisiones, y nos permitirá conocer que acciones tomar en nuestro plan estratégico logístico para mejorar mencionados sistemas de información.

Generalmente éstos, funcionan con el uso de la tecnología y permite integrar información de distintos departamentos de la organización, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 1: Sistemas de información logística en departamentos de la organización

Modulo	Características	Interconexión
Aprovisionamiento	Comprende la base de datos de materiales que registra código, descripción, peso, dimensiones, calidad, cantidad en stock. La base de datos de proveedores nombre, contacto, datos fiscales, precios, condiciones de pago y de entrega.	Compras Finanzas-Facturas
Producción	Planifica los materiales y capacidades de recursos, lanzando órdenes de fabricación (contra stock o contra pedido). Almacena los productos terminados y quedan a disposición de ventas.	Aprovisionamiento. Subcontrataciones Ventas
Ventas	Es la relación de la empresa con el cliente dando soporte a actividades de preventa (contacto, presupuestos), post venta (factura, devoluciones), así como configuración de pedidos, distribución, preparación de entregas, expedición, transporte.	Almacén. Producción. Finanzas.
Finanzas	Se encarga de la contabilidad de la empresa y su gestión financiera.	Todos los departamentos
Recursos humanos	Estructuras organizativas, planeación de necesidades de personal, evaluación y selección de personal, control de presencia, soporte de nóminas.	
Gestión de mantenimiento	Control de la maquinaria, transporte y repuestos, así como el mantenimiento preventivo, correctivo y reparaciones de las mismas.	Compras Producción.
CRM, Customer relationship management	Es ofrecer información de procesos de preventa, segmentación de clientes, gestión de servicios postventa.	
Portal Web	Es con el fin de desarrollar el comercio electrónico que requiere de una interfaz personalizada.	Aprovisionamiento Producción, Compras, Finanzas
Gestión documental	Son todos aquellos documentos que no son parte del sistema, pero son de gran importancia para la empresa, es necesario tenerlos dentro del sistema, ejemplo digitalización de facturas recibidas.	Todos los departamentos
Generación de informes	El sistema debe de permitir exportar la información para su tratamiento, lo cual ofrece flexibilidad para el manejo de información.	Todos los departamentos
Movilidad	Funciones que son permitidos realizar desde teléfonos móviles, tabletas. La movilidad cuenta con tres modalidades como son: - Off-line el cual opera sin conexión al sistema - On-line Requiere de una conexión en tiempo real con la empresa. - Mixto realiza algunas opciones off-line y otras on-line.	
BPM, Business Process Management	Permite el diseño de procesos para su ejecución y control. En donde la empresa puede automatizar los flujos de trabajo, esto tiene como resultado la reducción de errores y mejoras en la eficiencia.	Todos los departamentos

Fuente: (Balind et al., 2015)

Niveles de servicio y desempeño

El nivel de servicio y desempeño en las organizaciones, esta ligado directamente con el servicio al cliente y la satisfacción de este, generalmente se lo puede determinar en porcentajes, y en el caso de los establecimientos gastronómicos podemos definirlo como el porcentaje de los pedidos que el establecimiento es capaz de atender dentro de un plazo determinado. Podemos decir entonces que un alto nivel de servicio implica una buena gestión logística en todos sus procesos, por ejemplo un nivel del servicio de 97% significa que el 97% de las veces se entregan los pedidos al cliente en el plazo y condiciones deseadas. (Pricing, 2022)

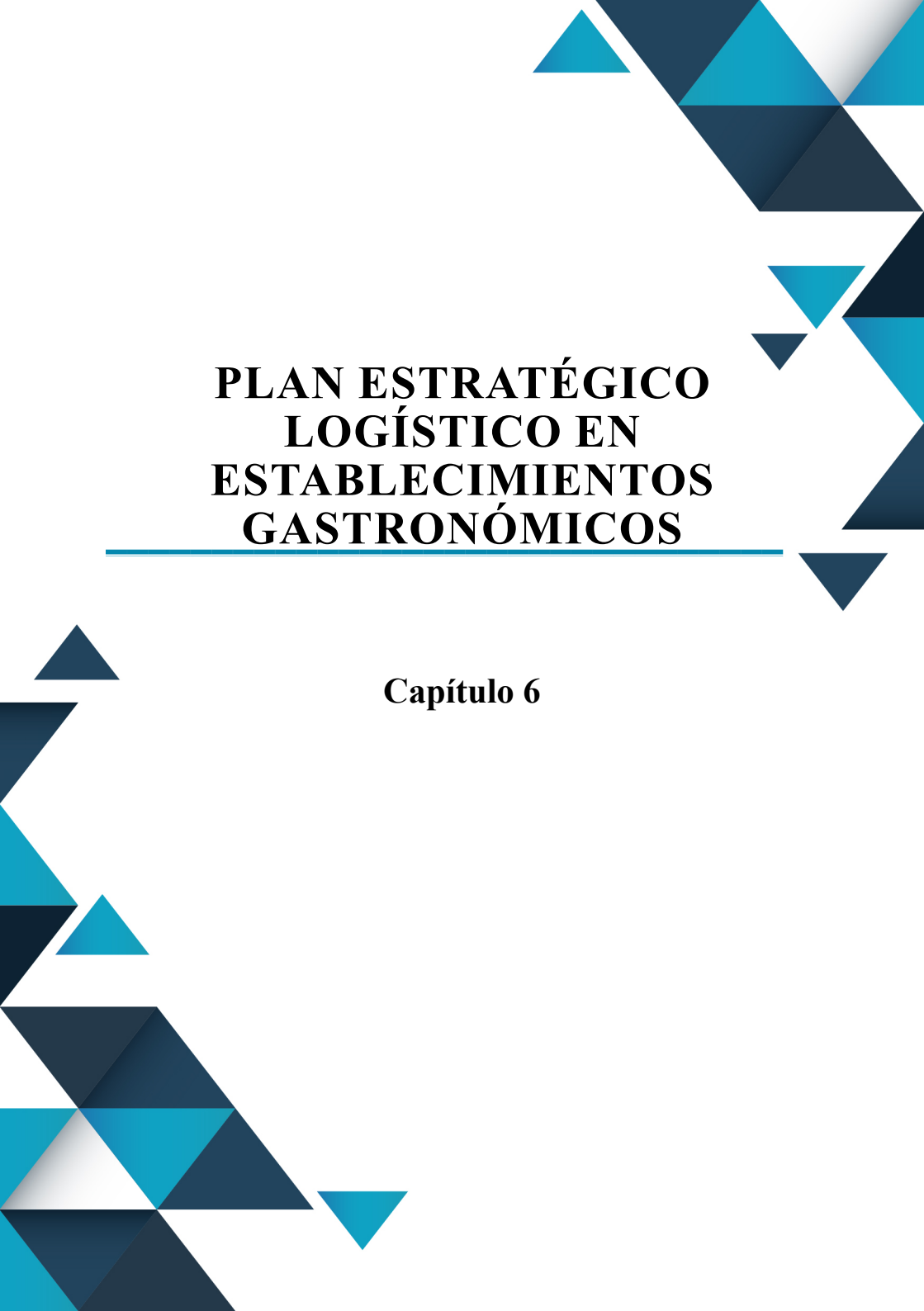
Por lo mencionado es necesario diagnosticar el nivel de servicio que tiene el establecimiento gastronómico, para a su vez con el plan estratégico logístico mejorar el mismo, existen ecuaciones complejas e inclusive softwares especializados para calcular mencionado nivel, sin embargo para los establecimientos gastronómicas podemos aplicar una formula sencilla de calcularlo, considerando el número de productos vendidos y el número de productos que no pudieron servirse por errores en el proceso logístico, basándonos en lo que recomienda (Mecalux, 2021):

Ecuación 1: Cálculo nivel de servicio logístico

$$\text{Nivel de servicio (\%)} = \frac{\text{Número de productos vendidos y servidos}}{\text{Nº de productos vendidos y servicios} + \text{Nº de productos vendidos pero no servidos}} * 100$$

Fuente: (Mecalux, 2021)

Es importante recalcar que la fórmula toma en consideración el número de productos no servidos, a aquellos que fueron solicitados por el cliente, pero que no pudieron servirse por algún error en el proceso logístico, por ejemplo; falta de materia prima, daños en maquinaria, desconocimiento del personal, incumplimiento de tiempos, etc.



PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO EN ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS

Capítulo 6

PLAN ESTRATÉGICO LOGÍSTICO EN ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS

Proceso de elaboración de un plan estratégico logístico

Es importante que las organizaciones cuenten con una misión y visión, debido a que ahí se determinan las actividades de la organización, hacia donde quieren llegar y de qué forma. Generalmente estas se crean de manera conjunta con la organización, por lo que debemos identificar cuál es la misión y visión con la que fue creado o cuenta actualmente el establecimiento gastronómico para continuar con la elaboración del plan estratégico logístico.

Una vez diagnosticada la misión y visión del establecimiento gastronómico se deben considerar los mismos para la elaboración del plan estratégico logístico, ya que el mismo debe estar alineado a lo que busca la organización.

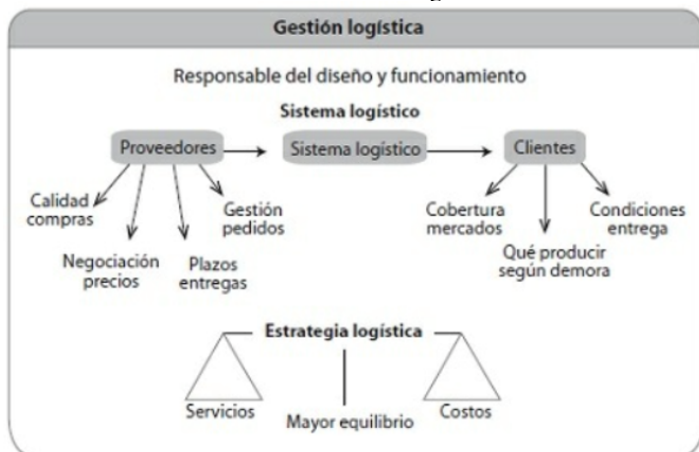
Realizado el diagnóstico del establecimiento gastronómico, tomando en consideración los puntos antes señalados, se puede continuar con el proceso de elaboración del Plan Estratégico Logístico, que se detalla en el siguiente apartado.

Es importante recalcar que las actividades estratégicas de la gestión logística permiten determinar objetivos, mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición; asegurando el funcionamiento controlado de todo el proceso de la actividad gastronómica, además proporciona información necesaria para tomar

decisiones y elaborar planes de mejora eficaces. Para ello es necesaria recolectar toda la información generada a lo largo del proceso y gestionarla de tal forma que la misma sea de valor para sus clientes internos, de forma comprensible, fiable, precisa, oportuna, puntual y sobre todo accesible y aplicable para la toma de decisiones. (Briñez & Torres, 2016)

La implementación del plan estratégico logístico nos permitirá; Identificar objetivos logísticos a largo plazo, así como establecer la estrategia para alcanzarlos, y formular un plan sistémico y adaptable, a más de ello es importante recalcar que su objetivo es ganar ventajas competitivas mediante una adecuada satisfacción de los requerimientos de clientes, anticipándose a requerimientos logísticos y realizando una adecuada gestión de recursos propios y de terceros. (Antún-Callaba & Ojeda-Toche, 2004)

Gráfico 3: Gestión Logística



Fuente: (L. Mora, 2016)

Como se puede evidenciar en el gráfico 3, la gestión logística abarca desde la relación con los proveedores de nuestra organización, hasta brindar el servicio a los clientes finales, utilizando la estrategia logística como una herramienta de búsqueda de equilibrio entre los servicios y el costo de estos.

Por lo que es necesario definir un proceso en general recomendado para que los establecimientos gastronómicos puedan desarrollar su plan estratégico para los procesos a cumplirse durante su actividad, siempre enfocándonos en la satisfacción del usuario final y el beneficio para la empresa u organización, es así que se recomienda considerar los siguientes aspectos.

Información del establecimiento gastronómico

Para poder definir las actividades adecuadas dentro del Plan Estratégico Logístico, es necesario tener toda la información que identifica a nuestra organización, por lo que debemos contar con al menos la siguiente información según (L. Mora, 2016):

Visión y misión de la organización

La visión y misión de la organización nos permitirá conocer hacia donde quiere llegar la organización y en qué período de tiempo, se debe recalcar que el propósito estratégico dentro del plan, es un concepto que abarca tanto a la visión como la misión, debido a que involucra a un estado futuro deseable, una meta previamente definida en términos competitivos, e inclusive se puede mencionar que el empuje estratégico está ligado a la misión debido a busca la respuesta

a la interrogante: ¿En qué negocio estamos y qué posición estratégica queremos alcanzar?.. (Cardel & Sánchez, 1991)

Mercado, clientes, canales y productos

Es importante conocer cuál es el mercado de nuestra organización, es decir cual es nuestra oferta y demanda, identificando a los clientes con los que actualmente contamos y sus respectivas características como, edad, preferencias, necesidades, etc., cómo llegamos a los mismos es decir nuestros canales, y también los productos gastronómicos que ofertamos a los usuarios finales.

Crecimiento interno y adquisiciones

Se debe identificar como ha venido creciendo nuestra organización gastronómica, y en que se ha enfocado la misma, es decir si se han realizado adquisiciones para mejorar la producción de los alimentos, la prestación del servicio o ambas.

Servicio y corte competitivo

Diagnosticar y evaluar el nivel de servicio que tiene la organización es de suma importancia, debido a que nos permitirá identificar aquellas necesidades insatisfechas de los clientes al momento de consumir nuestros productos y servicios, así como también compararnos con la competencia y verificar si somos lo suficientemente competitivos.

Factores claves de éxito

Toda organización al inicio de sus actividades determina ciertos factores para su prosperidad y éxito, es importante diagnosticar los

mismos para que nuestra estrategia logística se fundamente en los mismos factores clave y aprovechar las fortalezas de la organización.

Elementos que incluyen el plan estratégico logístico

Cada organización dependiendo de su actividad, objetivos y metas que desee alcanzar, determinará los elementos que debe contener su plan estratégico logístico, sin embargo, es importante señalar aquellos elementos que fundamentales que todo plan estratégico debe contener, mismos que se detallan a continuación.

Pronóstico de ventas

El plan estratégico deberá contener un pronóstico de las ventas que la organización requiere alcanzar, para su funcionamiento y para el cumplimiento de sus demás metas y objetivos.

Recursos logísticos

Se deben detallar todos los recursos logísticos necesarios para el cumplimiento del plan estratégico, por ejemplo; instalaciones, maquinaria, mano de obra, transporte y distribución.

Requerimientos de niveles de servicio.

Los requerimientos del nivel del servicio están basados en los objetivos de la organización y son usados para asegurar que los servicios planificados sean entregados de acuerdo con lo negociado y acordado, generalmente la gestión de éstos requerimientos de niveles de servicio se deben plantear los siguientes objetivos (Miranda, n.d.):

- Definir, documentar, acordar, monitorear, medir, reportar y revisar el desempeño del servicio.
- Iniciar mediciones correctivas.
- Trabajar con la gestión de las relaciones con el negocio para proveer y mejorar la relación con el cliente y el negocio.
- Asegurar que son negociados objetivos específicos y medibles para todos los servicios.
- Monitorear y mejorar la satisfacción del cliente mediante la calidad del servicio.
- Establecer expectativas claras e inequívocas del desempeño del servicio.
- Asegurar de que incluso cuando los objetivos acordados se cumplan, los niveles del servicio serán medibles y evaluados para detectar oportunidades de mejora.

Costos del sistema logístico actual y proyectado

Los costos generados por las actividades propias de la organización son una de las preocupaciones principales de las mismas, debido a que la disminución de éstos les permitirá ser más competitivos en cuanto al precio final del producto y sobre todo generar mayores ingresos para la misma.

En cuanto a los costos logísticos se estima que tienen un rango de participación desde un 4% hasta un 30% de las ventas, por lo que una de las estrategias utilizadas, es tratar de reducir al máximo los costos logísticos sin que afecte a la operatividad de la organización,

para poder brindar precios cada vez más accesibles al usuario final. (L. Mora, 2016)

El análisis de estos costos requiere de un profundo análisis, no únicamente por proceso, se recomienda realizarlo por actividades, para obtener un mejor detalle de estos e identificar cuáles se pueden optimizar y establecer correctivos y planes de reducción de los mismos basados en el análisis realizado. (L. Mora, 2016)

Es importante identificar los gastos innecesarios que se presenten por una adecuada planificación o gestión interna como, por ejemplo, gastos no presupuestados o que no son recuperables, provocando destrucción de valor, reduciendo las ventas y que están bajo la responsabilidad del área logística. Es decir, se debe mantener un equilibrio entre los costos logísticos y los niveles de servicio con la finalidad de incrementar la efectividad en las entregas, sin aumento exagerado de los costos del servicio. (L. Mora, 2016)

En el ámbito de los establecimientos gastronómicos, son varias las actividades que generan costos logísticos, y que puede variar dependiendo de las necesidades de la empresa, sin embargo, las actividades que generalmente las podemos considerar como logísticas y que generan costos que podemos optimizar son las que se señalan en el siguiente gráfico.

Gráfico 4: Costos Logísticos



Fuente: (L. Mora, 2016)

Cada actividad dentro de la estrategia logística genera un costo, por lo que es importante conocer en que consiste cada uno de estos costos, para lo cual se detallan a continuación aquellos costos logísticos en los cuales podrían incurrir los establecimientos gastronómicos basándonos en lo que menciona (L. Mora, 2016).

Costos de compras y aprovisionamiento

Es uno de los costos más importantes para los establecimientos gastronómicos, debido a que, para poder brindar un servicio de alimentación eficiente, deberán proveerse de toda la materia prima necesaria (frutas, vegetales, carnes, etc.), para poder transformarlos y servirlos como alimento al usuario final, y al ser bienes perecibles deben realizarlo de manera óptima para evitar daños en los mismos.

A más de ello es necesario el aprovisionamiento de bienes complementarios a los alimentos, por ejemplo, material de limpieza, utilería de cocina, mantelería, cristalería, entre otros, que se consumen de manera constante y conjunta con los alimentos, y que no existir la provisión necesaria no se podría brindar un servicio adecuado.

Es decir, estos costos están asociados a los recursos, insumos y personal necesarios para efectuar una compra de materia prima y/o productos terminados desde la fuente de suministro de un proveedor. Cualquier error o exceso en la compra de mercancía puede tener efectos negativos en el almacenamiento en los respectivos almacenes y/o bodegas, ocasionando sobre costos en el manejo de los inventarios. (L. Mora, 2016)

Dentro de estos costos de compras y aprovisionamiento para establecimientos gastronómicos podemos encontrar:

1. Costos de compra: Corresponde al valor del artículo que se ha adquirido para la actividad gastronómica, al cual se le debe incluir los aranceles e impuestos respectivos.
2. Costos de ordenar: Hace referencia al valor de realizar un pedido de productos necesarios para la prestación del servicio, aquí intervienen no únicamente los gastos de producción de los alimentos sino también los gastos de administración, papelería, recepción, sistemas de información, entre otros.
3. Costos de escasez: Implican los costos provocados por la para de la producción, recalando que, para elaborar los alimentos

solicitados por el cliente, los establecimientos gastronómicos dependen de materia prima entregada por otros proveedores, por lo que este costo hace referencia a la pérdida de ingresos al no brindar el producto y servicio solicitado, por falta de materia prima.

4. Costo de mantener en inventario la materia prima: En el caso de los establecimientos gastronómicos, existe cierto inventario que debe permanecer almacenado por distintos períodos de tiempo, como enlatados, bebidas refrigeradas, utilería de cocina, bienes para el servicio, etc., por lo que al tener en inventario estos bienes, se incurren en gastos que pueden incluir:
 - Costo capital inmovilizado
 - Costo de almacenaje
 - Seguros, arrendamiento, impuestos, etc.
 - Costo de obsolescencia, pérdida o deterioro de la materia prima.
 - Costo de movilizar el inventario de materia prima, es decir el transporte de las materias primas al centro de producción.
5. Costo de pedidos: Los servicios gastronómicos brindan un servicio de alimentación, que inicia cuando el cliente realiza un pedido, ya sea ingresando al establecimiento o a través de otros medios de comunicación. Atender los mencionados pedidos es una actividad que implica costos, dentro de los cuales podemos señalar.

- Personal directo: Se refiere a todos los trabajadores que pertenecen al área de compras, aquí es importante tener en cuenta el salario, prestaciones y todas las bonificaciones a las cuales tienen derecho.
- Personal indirecto: Son todas las personas que no forman parte del área de compras, sin embargo, intervienen en la misma, pueden ser guardias de seguridad, chefs, repartidores, etc.
- Papelería: Dentro de estos costos se consideran aquellos implementos utilizados para la toma del pedido, como por ejemplo hojas, libretas, esferos, pizarras, etc.
- Servicios: Para la cuantificación de este rubro es necesario tener en cuenta el costo total de estos, los metros cuadrados del área y el número de personas que laboran en el área para así poder distribuirlo por los metros cuadrados del área y dar una ponderación de acuerdo con el número de personas que trabajan aquí. (L. Mora, 2016)
- Medios de comunicación: Refiere a los medios de comunicación utilizados para tomar el pedido de los clientes, puede incluir llamadas recibidas y realizadas e internet.
- Mantenimiento: Para entender los costos de mantenimiento que intervienen dentro de los costos de pedidos, podemos clasificarlo en dos tipos:
 - Infraestructura: Son todas las reparaciones,

modificaciones o arreglos, realizados en la infraestructura de nuestro establecimiento gastronómico para la recepción de los pedidos.

- Equipos informáticos: Son las reparaciones que se realizan a la infraestructura utilizada para la recepción de pedidos en nuestro establecimiento gastronómico por medios digitales.
 - Seguros: Hace referencia al porcentaje del área que utilizamos para la atención de pedidos, que tienen participación en la póliza total de seguros.
 - Vigilancia: Hace referencia al porcentaje de servicio de seguridad que utilizamos en el área usada para la atención de pedidos, que tienen participación en el servicio total de vigilancia.
 - Depreciación: Del valor total de la depreciación del edificio a esta área se le atribuye un costo de acuerdo con los metros cuadrados que ocupa dentro de toda la instalación, de los equipos se le atribuye según el número de equipos y su tiempo de utilización. (L. Mora, 2016)
6. Compra de equipos: Se refiera a las compras de equipos utilizados para la prestación de nuestro servicio, en el caso de establecimientos gastronómicos podemos hablar, de cocinas, equipos de refrigeración, hornos, y todas las maquinas que intervienen en la producción de los alimentos y prestación del servicio.

7. Otros: En este rubro se registran todos los gastos que se realicen en el área de pedidos y que no hayamos considerado anteriormente como por ejemplo cursos o capacitaciones brindadas para mejorar nuestra producción de alimentos y servicio gastronómico.

Costos de inventarios

Los costos de inventario también se los conoce como costos de almacenamiento, estos se refieren a los costos relacionados en el almacenamiento y el mantenimiento del inventario durante un determinado período de tiempo, generalmente se describen como un porcentaje del valor total del inventario y pueden variar significativamente según el sector comercial, pudiendo representar por si solos el 25% del valor del inventario disponible. (Vermorel, 2013)

Para identificar de una forma más sencilla estos costos de inventario del establecimiento gastronómico, podemos subdividirlo en tres, basados en lo que nos recomienda (L. Mora, 2016); Costos de pedidos o preparación, costos conservación, costos de agotamiento o falta de existencia), mismos que se detallan a continuación.

Costos de pedidos o preparación

Dentro de los costos de inventarios, estos costos de pedidos o preparación se presentan en cualquier momento en que exista la necesidad de reabastecer los inventarios para continuar con la producción y/o servicio.

- **Costos de pedidos:** Está relacionado primordialmente con los costos administrativos y de oficina, asociados con todos los pasos y actividades a cumplir desde que se solicita la adquisición de los bienes hasta el momento en que se recibe el pedido, se incluye en el inventario y se paga por el mismo. Las actividades que generalmente generan costos de pedidos de inventarios en los establecimientos gastronómicos son; gestión de órdenes de compra, transporte, recepción, inspección, inclusión a inventario, contabilización, auditoría y pago al proveedor.
- **Costos de preparación:** En el caso de los establecimientos gastronómicos, estos costos incluyen aquellos costos administrativos destinados al apoyo a la producción de los alimentos para los clientes finales.

Podemos evidenciar que los costos de pedidos o preparación toman en cuenta todos los costos generados por las actividades destinadas a solicitar la materia prima necesaria para la producción de alimentos, hasta llegar a la prestación del servicio final.

Costos de conservación

Se conocen como costos de conservación a todos los ocasionados por el material y mano de obra utilizado en el cuidado de los recursos del establecimiento, para permitir que los mismos estén adecuadamente preservados y proporcionen el nivel de servicio requerido para brindar un servicio adecuado. (Gonzales, 2020)

Son costos en los que se incurren al contar con un nivel de inventarios durante un período específico, en los establecimientos gastronómicos, como actividades que generalmente generan estos costos tenemos;

- Almacenamiento físico: arriendo de bodegas, refrigeración, iluminación, calefacción, seguridad, entre otros.
- Depreciación
- Impuestos
- Seguros
- Deterioro de los productos

Costos de agotamiento

Estos costos se generan al no poder satisfacer una demanda de clientes por falta de insumos en el inventario para brindar el servicio, en los establecimientos gastronómicos la falta de productos en el inventario para la elaboración de alimentos provocará que no se puedan brindar varios de los alimentos requeridos por el cliente, y en ciertos casos este cliente buscare lo que necesita en otro establecimiento gastronómico, es ahí cuando se generan los costos de agotamiento.

A más de considerar la clasificación de los costos de inventarios antes señalada, es importante que los establecimientos, gestionen las variables señaladas en el siguiente gráfico, lo que permitirá tener un mejor control de los costos de inventarios, y sobretodo poder optimizarlos ya que se pueden identificar costos ocultos que generan pérdidas.

Gráfico 5: Variables para gestionar costos de inventarios

1. Costos de mantener el inventario (*Carrying cost*).
2. Costos de oportunidad (financieros).
3. Costos de manejo y manipulación (daños y deterioro).
4. Costos de obsolescencia (dados de baja).
5. Costos de pérdidas y faltantes (robos).

Fuente: (L. Mora, 2016)

Costos de transporte y distribución

Algunos establecimientos gastronómicos, a más de brindar un servicio de alimentación en sus locales comerciales, también ofertan el servicio de envío de los alimentos a domicilio, es ahí donde se incurren en los costos de transporte o distribución del producto que en este caso son alimentos preparados para el consumo.

Se puede considerar que el costo de distribución es quizá el más significativo dentro de los costos logísticos que incluye ciertos elementos como: costos de transporte de productos terminados, inventarios de productos terminados, costo de procesamiento de pedidos, costos de administración y gastos generales asociados de distribución. Estos establecimientos gastronómicos que ofertan el servicio a domicilio deberá realizar una inversión en equipos de transporte o en la subcontratación del servicio para la distribución de sus productos y por ellos se generan erogaciones de recursos financieros. (Bellesteros et al., 2010)

La mayoría de las organizaciones tienen el dilema de tener su propia flota de transporte o contratarla. Cualquiera de las dos opciones es oneroso y su elección depende de las características de la mercancía a transportar y de los sitios de entrega. (L. Mora, 2016)

Generalmente los establecimientos gastronómicos, contratan este servicio de transporte y distribución a empresas especializadas para cumplir con el servicio a domicilio ofertado, sin embargo existen establecimientos gastronómicos, que luego de haber realizado el análisis correspondiente, han decidido que es más beneficioso para el mismo, es contar con su propia flota vehicular para el transporte y distribución de sus alimentos preparados y hacerse cargo de todas las actividades para que los alimentos lleguen al usuario final.

En el caso de que aquellos establecimientos gastronómicos que han decidido hacerse cargo del transporte, existen ciertos costos que se deben considerar referentes a la gestión de la flota vehicular necesaria para dicha actividad, los cuales los podemos dividir en dos:

- Costos fijos: En los que se incurre independientemente si la flota vehicular se encuentra en movimiento o no como, por ejemplo; horas extras, seguros de vehículos, intereses, amortización, entre otros.
- Costos variables: Aquellos en los que se incurre únicamente cuando la flota vehicular se encuentra en movimiento como, por ejemplo; combustible, aceite, neumáticos, mantenimientos, etc.

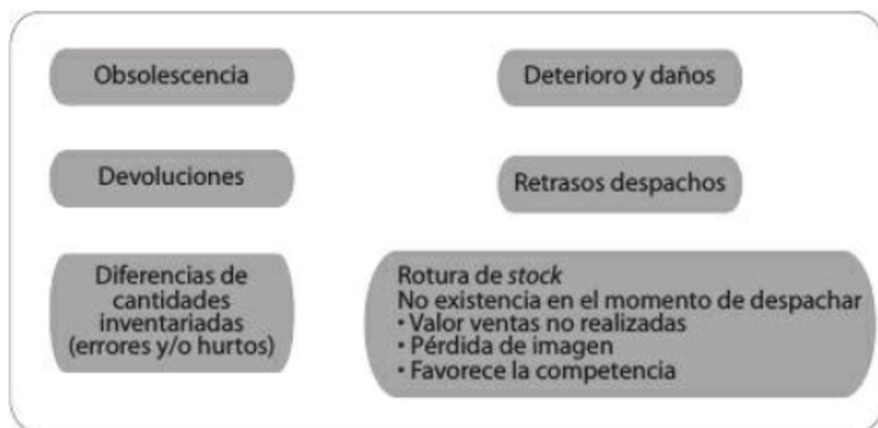
Costos ocultos y de reserva

Estos costos se refieren a aquellos que no fueron considerados con anterioridad, y aparecen una vez que el proceso logístico ha comenzado, por lo que aparecen de imprevisto. Aunque con el plan estratégico logístico se busca controlar cada aspecto de la organización, estos

costos aparecen de forma inesperada. (RMT Logistics, 2020)

- Costos ocultos: Éstos se ocultan dentro de varias cuentas, por lo que es importante poder identificarlos y calcularlos, con la finalidad de optimizar los recursos y corregir las fallas en la operación logística que afecta a la calidad del servicio final y sobretodo al funcionamiento del establecimiento gastronómico. En el siguiente gráfico podemos observar los costos ocultos que pueden existir. (L. Mora, 2016)

Gráfico 6: Costos Ocultos



Fuente: (L. Mora, 2016)

- Costos de reversa: Son costos generados por la logística en reversa que es aquella que gestiona el retorno de las mercancías en la cadena de suministro, de la forma más efectiva posible, encargándose de procesos como del retorno de excesos de inventario, devoluciones de clientes, productos obsoletos, e incluso se adelanta al fin de la vida útil del producto, con el

objeto de darle salida en mercados de mayor rotación. (Lanier, 2007).

En el caso de los establecimientos gastronómicos, existirán ocasiones en las que los envíos de los alimentos a domicilio no son enviados correctamente, presentan insatisfacciones del cliente, no se coordinó de manera adecuada el lugar y tiempo de entrega, y entre otros motivos, que provocarán que el producto deba retornar al establecimiento, y se deberá gestionar el mismo, lo que implica costos conocidos como de reversa. Podemos señalar ciertas actividades a cumplir en esta actividad de reversa y que generan costos, mismas que se detallan en el siguiente gráfico.

Gráfico 7:Costos de reversa

Costos de retransporte	• Transporte de regreso
	• Gasolina
	• Peajes
	• Viáticos
	• Pagos a terceros
	• Papelería
Costos de realmacenamiento	• Personal (tiempo)
	• Papelería
Costo de reempaque	• Personal (tiempo)
	• Materiales (estibas, cajas)
Costo de manejo	• Personal (tiempo)
	• Averías por manipulación
Costos administrativos	• Personal (tiempo)
	• Papelería

Fuente: (L. Mora, 2016)

Impacto de los factores internos y externos

Debemos estar conscientes, que existirán ciertos factores que pueden afectar al desarrollo del plan estratégico logístico de nuestro establecimiento gastronómico, por lo que es importante conocer cuáles son estos, que irán variando, dependiendo de nuestras actividades, el lugar y el tiempo en el que nos desenvolvamos con nuestra organización. Para poder identificarlos de mejor manera, podemos dividirlos en internos y externos, para lo cual señalaremos algunos ejemplos.

- **Factores internos:** Aquellos factores que inciden en la operatividad logística, y que se presentan dentro de nuestro establecimiento gastronómico. Se puede decir que estos dependen de nuestra gestión entre los más comunes podemos tener:
 - Conocimientos y experiencia del personal.
 - Compromiso del personal con la organización.
 - Infraestructura.
 - Maquinaria.
 - Cultura de trabajo en equipo.
- **Factores externos:** Factores que no dependen de nuestra gestión, sin embargo, afectan a nuestra operatividad logística, entre los más comunes podemos tener:
 - Normativa Nacional y local para establecimientos gastronómicos.

- Normativa nacional y local para el transporte de alimentos.
- Precios de materia prima.
- Preferencias de los usuarios.
- Factores climáticos.
- Restricciones.
- Casos fortuitos o de fuerza mayor, como desastres naturales, huelgas, paros de actividades, etc.

Una vez realizado que se ha realizado el diagnóstico del establecimiento logístico, se ha podido obtener la información importante del mismo, es decir; actividades principales, clientes objetivo, procesos necesarios, tiempos establecidos, normativa, etc., y considerando los aspectos antes mencionados, se puede realizar el Plan Estratégico Logístico, el cual debe contar con una estructura, misma que se detalla en el siguiente apartado.

Estructura formal del plan estratégico logístico

Cada establecimiento gastronómico dependiendo de las características que se han podido determinar luego de haber realizado el respectivo diagnóstico e identificado los aspectos logísticos importantes, establecerá su plan estratégico logístico, que irá variando con forme a sus necesidades, sin embargo existe una estructura a nivel general que puede servir como base para elaborar el mismo, como nos recomienda (L. Mora, 2016):

Definir claramente alternativas de escenarios estratégicos

Con base a al diagnóstico realizado a los factores internos del establecimiento gastronómico, el plan logístico debe determinar y estipular las necesidades y alternativas logísticas referentes a:

- **Instalaciones:** El plan estratégico logístico, determinará si la localización actual del establecimiento gastronómico contribuye con el desarrollo de este, caso contrario se deberán definir estrategias de repotenciación de la localización o a su vez establecer una búsqueda de una nueva localización que cumpla con los requerimientos del establecimiento.
- **Transporte:** La optimización del transporte en los establecimientos gastronómicos es importante debido a que se utiliza al mismo en dos aspectos;
 - **Primero:** Para abastecerse de materia prima como, por ejemplo; frutas, vegetales, granos, carnes y demás que servirán para la preparación de alimentos solicitados por el cliente. Se debe determinar en el plan estratégico logístico, que condiciones debe presentar el transporte de estos alimentos, como tiempos de traslado, refrigeración, manipulación, envasado y empaquetado.
 - **Segundo:** Para cumplir con los pedidos a domicilio, es decir cuando se envían los alimentos ya preparados, a una dirección específica fuera del establecimiento gastronómico solicitado por el cliente. El plan estratégico logístico deberá establecer

en qué condiciones se realizará el transporte, considerando; tiempo que puede estar el alimento en transporte, temperatura a la que se debe mantener el mismo, envases a utilizar, tipo de manipulación, y contenerización.

- **Sistemas de información:** Como se trató en párrafos anteriores, los sistemas de información son importantes para los establecimientos gastronómicos, debido a que permitirá recabar, disponer y gestionar toda la información que se genere en cada uno de los procesos para poder mejorar la toma de decisiones. Por lo que el plan estratégico logístico deberá establecer que sistemas de información va a necesitar el establecimiento gastronómico para su funcionamiento.

Evaluar alternativas usando modelos

Una vez determinadas las alternativas estratégicas de cada uno de los escenarios antes mencionados, como son instalaciones, transporte y sistemas de información, se deben estructurar y evaluar dichas alternativas para verificar que las mismas estén en concordancia con los objetivos del establecimiento gastronómico, para lo cual se pueden utilizar los modelos de evaluación que nos presenta (L. Mora, 2016):

- Modelos operacionales para desarrollar costos.
- Modelos estratégicos para evaluar alternativas (costo–servicio).
- Modelos financieros para evaluar la inversión (inventario– capital).
- Modelos de servicio para medir el desempeño (parte de la estrategia/ modelos financieros).

Diseño del plan de acción final

Una vez que se realizó el diagnóstico del establecimiento gastronómico, se identificaron los distintos problemas logísticos, se estipularon, evaluaron y seleccionaron alternativas, se puede realizar el plan estratégico logístico final, el mismo que contendrá todas las estrategias a cumplir en cada uno de los procesos del establecimiento gastronómico, por lo que el mismo estará conformado de las siguientes partes:

- Implementación de estrategias a corto y mediano plazo.
- Asignación de responsables para cada una de las estrategias.
- Seguimiento y soporte.



INDICADORES DE GESTIÓN (KPI)



Capítulo 7

INDICADORES DE GESTIÓN (KPI)

Con la implementación del plan estratégico logístico, mencionado en el apartado anterior, se busca que el establecimiento gastronómico, tenga ciertas ventajas y mejore en ciertos aspectos, y una forma de medir el mejoramiento del mismo es la utilización de los indicadores de gestión logística.

El uso adecuado y la aplicación de estos indicadores en los procesos logísticos son una base de generación de ventajas competitivas sostenibles y por ende de su posicionamiento frente a la competencia que se dedica a la misma actividad económica. (L. A. Mora, 2008)

Utilidad de los indicadores de gestión logísticos

Es importante señalar la utilidad que tienen los indicadores de gestión logísticos en nuestro establecimiento gastronómico, tomando en consideración lo que menciona (L. Mora, 2016):

- Parametrizador de la planeación de actividades logísticas.
- Medición de resultados.
- Proyección de logros.
- Identificación de mejoras internas.
- Dinamizador de los procesos logísticos de mercancías mediante la interrelación de todas sus actividades internas (armonía).
- Potencializador de la actividad comercial.
- Multiplicador de la realidad empresarial.
- Capacidad real.
- Capacidad instalada.

Principales indicadores de gestión logísticos

Existen varios indicadores de gestión logísticos que se pueden utilizar en las organizaciones dependiendo de las actividades que se desean monitorear o evaluar, en el presente apartado, se mencionarán a los principales indicadores de gestión logísticos que se pueden utilizar en los establecimientos gastronómicos.

Indicadores logísticos de abastecimiento

Estos indicadores nos permitirán monitorear y evaluar el cumplimiento de las necesidades del establecimiento gastronómico en cuanto al abastecimiento de productos necesarios para la producción de alimentos y la prestación del servicio, en la siguiente tabla se señalan algunos de los mismos:

Tabla 2: Indicadores logísticos de abastecimiento

ABASTECIMIENTO			IMPACTO
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	COMENTARIO
Calidad de pedidos generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos generados sin problemas}}{\text{Total de pedidos generados}} \times 100$	Cortes de los problemas inherentes a la generación errática de pedidos, como: Costo del lanzamiento de pedidos rectificadores, esfuerzo del personal de compras para identificar y resolver problemas, incremento del costo de mantenimiento de inventarios y pérdida de ventas, entre otros.
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor.	$\frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total de Órdenes de compra recibidas}} \times 100$	Costos de recibir pedidos sin cumplir las especificaciones de calidad y servicio, como: costo de retorno, coste de volver a realizar pedidos, retrasos en la producción, coste de inspecciones adicionales de calidad, etc.

Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado.	$\frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total pedidos recibidos}} \times 100$	Identifica el nivel de efectividad de los proveedores de la empresa y que están afectando el nivel de recepción oportuna de mercancía en la bodega de almacenamiento, así como su disponibilidad para despachar a los clientes.
--------------------------------------	--	--	---

Fuente: (L. A. Mora, 2008)

Indicadores logísticos de inventarios

Nos ayudarán a medir y evaluar la gestión del inventario que manejamos para el desarrollo de las actividades del establecimiento gastronómico, los mismos pueden variar según las actividades y estrategias propuestas, sin embargo, existen ciertos indicadores generales que se pueden utilizar, mismos que se mencionan en la siguiente tabla.

Tabla 3: Indicadores logísticos de inventarios

INVENTARIOS INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Índice de Rotación de mercancías	Proporción entre las ventas y las existencias promedio. Indica el número de veces que el capital invertido se recupera a través de las ventas.	$\frac{\text{Ventas acumuladas}}{\text{Inventario promedio}} \times 100$	Las políticas de inventario, en general, deben mantener un elevado índice de rotación, por eso, se requiere diseñar políticas de entregas muy frecuentes, con tamaños muy pequeños. Para poder trabajar con este principio es fundamental mantener una excelente comunicación entre cliente y proveedor.
Índice de duración de mercancías	Proporción entre el inventario final y las ventas promedio del último periodo. Indica cuantas veces dura el inventario que se tiene.	$\frac{\text{Inventario final} \times 30 \text{ días}}{\text{Ventas promedio}}$	Altos niveles en ese indicador muestran demasiados recursos empleados en inventarios que pueden no tener una materialización inmediata y que esta corriendo con el riesgo de ser perdido o sufrir obsolescencia.

Exactitud del inventario	Se determina midiendo el costo de las referencias que en promedio presentan irregularidades con respecto al inventario lógico valorizado cuando se realiza el inventario físico.	$\frac{\text{Valor diferencia (\$)}}{\text{Valor total de inventarios}}$	Se toma la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico inventariado, para determinar el nivel de confiabilidad en un determinado centro de distribución. Se puede hacer también para exactitud en el número de referencias y unidades almacenadas.
--------------------------	--	--	---

Fuente: (L. A. Mora, 2008)

Indicadores logísticos de almacenamiento

Estos indicadores logísticos nos permiten medir y evaluar la gestión que tenemos al momento de almacenar y despachar nuestros productos para los clientes, existen varios tipos de indicadores que se pueden considerar, dependiendo de las actividades planificadas por parte del establecimiento gastronómico, son embargo se pueden mencionar ciertos indicadores que se pueden utilizar para los establecimientos gastronómicos.

Tabla 4: Indicadores de gestión logísticos de almacenamiento

ALMACENAMIENTO			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costo de almacenamiento por unidad	Consiste en relacionar el costo del almacenamiento y el número de unidades almacenadas en un periodo determinado.	$\frac{\text{Costo de almacenamiento}}{\text{Número de unidades almacenadas}}$	Sirve para comparar el costo por unidad almacenada y así decidir si es mas rentable subcontratar el servicio de almacenamiento o tenerlo propiamente.
Costo por unidad despachada	Porcentaje de manejo por unidad sobre los gastos operativos del centro de distribución.	$\frac{\text{Costo total operativo bodega}}{\text{Unidades despachadas}}$	Sirve para costear el porcentaje del costo de manipular una unidad de carga en la bodega o centro distribución.

Nivel de cumplimiento del despacho	Consiste en conocer el nivel de efectividad de los despachos de mercancías a los clientes en cuanto a los pedidos enviados en un periodo determinado.	$\frac{\text{Número de despachos cumplidos} \times 100}{\text{Número total de despachos requeridos}}$	Sirve para medir el nivel de cumplimiento de los pedidos solicitados al centro de distribución y conocer el nivel de agotados que maneja la bodega.
Costo por metro cuadrado	Consiste en conocer el valor de mantener un metro cuadrado de bodega.	$\frac{\text{Costo total operativo bodega} \times 100}{\text{Área de almacenamiento}}$	Sirve para costear el valor unitario de metro cuadrado y así poder negociar valores de arrendamiento y comparar con otras cifras de bodegas similares.

Fuente: (L. A. Mora, 2008)

Indicadores logísticos de transporte

Estos indicadores permiten medir y evaluar la actividad de transporte que se realiza para el cumplimiento de los objetivos de la organización, existen distintos indicadores que se puede utilizar para medir dicha actividad, sin embargo, en la siguiente tabla se mencionan ciertos indicadores que generalmente se pueden utilizar para los establecimientos gastronómicos.

Tabla 5: Indicadores logísticos de transporte

TRANSPORTE			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Comparativo del transporte (Rentabilidad vs Gasto)	Medir el costo unitario de transportar una unidad respecto al ofrecido por los transportadores del medio.	$\frac{\text{Costo transporte propio por unidad}}{\text{Costo de contratar transporte por unidad}}$	Sirve para tomar la decisión acerca de contratar el transporte de mercancías o asumir la distribución directa del mismo.
Nivel de utilización de los vehículos	Consiste en determinar la capacidad real de los camiones respecto a su capacidad instalada en volumen y peso.	$\frac{\text{Capacidad real utilizada}}{\text{Capacidad real camión (kg, mt3)}}$	Sirve para conocer el nivel de utilización real de los camiones y así determinar la necesidad de optimizar la capacidad instalada y/o evaluar la necesidad de contratar transporte contratado.

Fuente: (L. A. Mora, 2008)

Indicadores logísticos de servicio al cliente

Estos indicadores permitirán conocer, medir y evaluar, el servicio que estamos brindando al cliente, existen distintos indicadores que se pueden utilizar para medir el parámetro de servicio al cliente, sin embargo, en la siguiente tabla se mencionan ciertos indicadores que se pueden utilizar para medir el servicio al cliente que se brinda en los establecimientos gastronómicos.

Tabla 6: Indicadores logísticos de servicio al cliente

SERVICIO AL CLIENTE			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Nivel de cumplimiento de entregas a clientes	Consiste en calcular el porcentaje real de las entregas oportunas y efectivas a los clientes.	$\frac{\text{Total de pedidos no entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos despachados}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa y que no permiten entregar los pedidos a los clientes. Sin duda, esta situación impacta fuertemente al servicio al cliente y el recaudo de la cartera.
Calidad de la facturación	Número y porcentaje de facturas con error por cliente, y agregación de los mismos.	$\frac{\text{Facturas emitidas con errores}}{\text{Total de facturas emitidas}}$	Generación de retrasos en los cobros, e imagen de mal servicio al cliente, con la consiguiente pérdida de ventas.
Causales de notas de crédito	Consiste en calcular el porcentaje real de las facturas con problemas.	$\frac{\text{Total notas de crédito}}{\text{Total de facturas generadas}}$	Sirve para controlar los errores que se presentan en la empresa por errores en la generación de la facturación de la empresa y que inciden negativamente en las finanzas y la reputación de la misma.
Pendientes por facturar	Consiste en calcular el número de pedidos no facturados dentro del total de facturas.	$\frac{\text{Total pedidos pendientes por facturar}}{\text{Total pedidos facturados}}$	Se utiliza para medir el impacto del valor de los pendientes por facturar y su incidencia en las finanzas de la empresa.

Fuente: (L. A. Mora, 2008)

Indicadores logísticos financieros

Estos indicadores permitirán medir y evaluar el impacto de la estrategia logística en la actividad financiera de la organización, existen distintos indicadores que se pueden utilizar, en la siguiente tabla se muestran ciertos indicadores que pueden utilizarse para los establecimientos gastronómicos.

Tabla 7: Índices logísticos financieros

FINANCIEROS	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	IMPACTO (COMENTARIO)
Costos logísticos	Está pensado para controlar los gastos logísticos en la empresa y medir el nivel de contribución en la rentabilidad de la misma.	$\frac{\text{Costos Totales Logísticos}}{\text{Ventas totales de la Compañía}}$	Los costos logísticos representan un porcentaje significativo de las ventas totales, margen bruto y los costos totales de las empresas, por ello deben controlarse permanentemente. Siendo el transporte el que demanda mayor interés.
Márgenes de contribución	Consiste en calcular el porcentaje real de los márgenes de rentabilidad de cada referencia o grupo de productos.	$\frac{\text{Venta Real Producto}}{\text{Costo Real Directo Producto}}$	Sirve para controlar y medir el nivel de rentabilidad y así tomar correctivos a tiempo sobre el comportamiento de cada referencia y su impacto financiero en la empresa.

Ventas perdidas	Consiste en determinar el porcentaje del costo de las ventas perdidas dentro del total de las ventas de la empresa.	$\frac{\text{Ventas perdidas no entregados}}{\text{Total Ventas Compañía}}$	Se controlan as ventas perdidas por la compañía al no entregar oportunamente a los clientes los pedidos generados. De esta manera se mide el impacto de la reducción de las ventas por esta causa. Sirve para costear el porcentaje de los gastos operativos de la bodega respecto a las ventas de la empresa.
Costos por cada 100\$ despachados	De cada 100 pesos que se despachan, que porcentaje es atribuido a los gastos de operación.	$\frac{\text{Costos Operativos Bodegas}}{\text{Costo de las ventas}}$	

Fuente: (L. A. Mora, 2008)

Tercerización de procesos logísticos

Como se pudo analizar en los numerales anteriores, los establecimientos gastronómicos pueden implementar un plan estratégico logístico con la finalidad de mejorar sus procesos obteniendo beneficios para la empresa y un mejor servicio para el usuario final, sin embargo dependiendo de las necesidades de los establecimientos, existe la posibilidad de que sus directivos requieran enfocar todos sus recursos a su actividad principal que es la elaboración de alimentos para sus clientes, y no quieren responsabilizarse de otras actividades como el abastecimiento, procesamiento, distribución y demás actividades logísticas que son necesarias para el funcionamiento de dicho establecimiento logístico, es ahí cuando interviene la tercerización.

La tercerización de los procesos logísticos es la contratación efectuada a terceros que son especialistas en la materia, conocidos como operadores del desarrollo y realización de actividades logísticas claves, como el transporte, manejo de inventarios, flujos de información, procesamiento de pedidos, manejo de materiales, compras, embalaje, etc. (Ballou, 2004)

Por lo mencionado la tercerización de los procesos logísticos, es también una opción viable para aquellos establecimientos gastronómico que estén enfocados en su actividad principal.

Razones para considerar la tercerización logística

La decisión de tercerizar las actividades logísticas debe ser fundamentada y debidamente analizada, para verificar si la misma

conlleva a beneficios para el establecimiento gastronómico y sus clientes.

Según lo analizado por (L. Mora, 2016), las organizaciones que han decidido tercerizar la actividad logística, lo han hecho por las siguientes razones:

- Mejorar el enfoque de la empresa.
- Reducir y controlar los costos operativos.
- Liberar recursos para otros propósitos.
- Tener acceso a las capacidades mundiales.
- No se dispone de recursos dentro de la empresa.
- Acelerar los beneficios de la ingeniería.
- Reducir el tiempo de comercialización.
- Compartir riesgos.
- Beneficiarse de las capacidades litorales.
- Función difícil de manejar o fuera de control.

Otras razones que justifican el incremento de los servicios ofrecidos por terceros son las siguientes:

- Aumento de la importancia y trascendencia que tienen los costos logísticos por parte de la alta dirección.
- Exigencias del mercado y alta competitividad.
- Tendencia normal a buscar actividades de terceros que diversifiquen el capital corporativo.
- Énfasis en la disminución de los niveles de ocupación del recurso humano (mano de obra).

- Falta de infraestructura logística en las empresas.
- Bajos niveles internos de eficiencia y productividad.

Si el establecimiento gastronómico identifica que se encuentra inmerso en una o varias de las razones antes señaladas, puede considerar la tercerización del proceso logístico con la finalidad de garantizar el funcionamiento del mismo.

Aspectos que considerar al momento de tercerizar

Si luego de haber realizado el análisis correspondiente, se ha determinado que, para el correcto funcionamiento del establecimiento gastronómico, se debe tercerizar los procesos logísticos, se deben considerar los siguientes aspectos para que la contratación de este servicio sea el adecuado.

Criterios de selección de un tercero

Es importante considerar ciertos criterios para seleccionar a la empresa que realizará las actividades logísticas de nuestro establecimiento gastronómico, por lo que según (L. Mora, 2016), se recomienda considerar los siguientes criterios que debe cumplir la empresa tercerizadora u operador logístico:

- Costo: verificar que lo que debemos pagar por el servicio de tercerización, esté dentro del presupuesto y sea beneficioso para el establecimiento gastronómico.
- Servicio: identificar si el servicio ofertado, se encuentra dentro de los requerimientos del establecimiento gastronómico.
- Experiencia: validar la experiencia de los ofertantes, con la

finalidad de que aquella empresa que seleccionemos tenga experiencia en actividades logísticas referentes a establecimientos gastronómicos.

- Paquete de servicios: revisar que los servicios ofertados por las tercerizadoras, estén acorde a las necesidades del establecimiento logístico.
- Sistemas de información: constatar los sistemas de información utilizados por la empresa tercerizadora, y que los mismos sean los requeridos conforme a las necesidades del establecimiento gastronómico.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta para la selección lo siguiente:

- Desarrollar un conciso y concreto alcance del trabajo.
- Establecer objetivos y criterios sólidos de selección.
- Identificar el nivel de performance de los proveedores que acrediten una calificación.
- Evaluar detenidamente las cotizaciones.

Ventajas de la tercerización

La contratación de los servicios de un tercero para que se responsabilice de las actividades logísticas del establecimiento gastronómico, presenta ciertas ventajas que se deben considerar por parte de los administradores del mismo, por lo que se señalan ciertas ventajas basados en lo que menciona (Vinitzky, 2007).

Cuestiones operativas

- Mayor flexibilidad logrado dentro de la organización, ofreciendo una mayor capacidad de adaptación ante cambios en la producción, la distribución y el marketing.
- Favorece la generación de ventajas competitivas y la concentración de los esfuerzos en actividades primordiales de la organización.
- Mayor control sobre los costos.
- Menor riesgo de suboptimización de las funciones logísticas.
- Aprovechamiento de los conocimientos especializados del operador logístico.
- Aumento de la eficiencia y productividad
- Reducción de tiempos
- Generación de ventajas de costos mediante el aprovechamiento de economías de escala y la disminución del capital inmovilizado.
- Mayor nivel de entregas efectuadas a tiempo.
- Disponibilidad de nuevas tecnologías pertenecientes a los operadores.
- Transferencia de ventajas competitivas y conocimientos de los operadores logísticos al establecimiento contratante.
- Reducción de riesgos al compartirlos entre el establecimiento gastronómico y el operador logístico.

Aspectos comerciales

- Mayor facilidad de ingreso a nuevos mercados y la expansión del establecimiento gastronómico.
- Incremento en los niveles de satisfacción de los clientes.

Factores económicos

- Reducción de costos, debido a la reducción de errores gracias a la experiencia de los operadores logísticos.
- Ahorro de recursos debido a la eliminación de tareas duplicadas.
- Posibilidad de financiamiento de pagos a operadores logísticos, lo que puede liberar flujos de fondos para el giro de otras actividades del establecimiento gastronómico.
- Reducción en niveles de inventario y aumento en su rotación, optimizando costos.

Riesgos de la tercerización

Así como la tercerización presenta ventajas para el establecimiento gastronómico, debemos estar conscientes que también existen riesgos que se presentan al momento del desarrollo de ésta actividad, con la finalidad de que los administradores de dicho establecimiento, analicen si son riesgos que se pueden correr, por lo que se señalarán ciertos riesgos que pueden presentarse, basados en lo que menciona (Vinitzky, 2007):

Operativos

- Puede presentarse desconfianza al momento de compartir información entre el establecimiento gastronómico y la empresa

tercerizadora, lo que generará reducción de la flexibilidad.

- Errores presentados en contratos a largo plazo, que se evidencien después de firmados.
- Se podría generar una dependencia hacia el operador logístico por parte del establecimiento gastronómico y viceversa.
- Coordinación ineficiente entre las partes.
- Confusiones en la división de responsabilidades.
- Falta de control sobre el personal del operador logístico.

Comerciales

- Pérdida de control de la calidad del servicio que brinda el operador logístico en nuestro nombre a los clientes.
- Pérdida de capacidad de innovación debido a la dependencia respecto del operador.
- Pérdida de contacto del establecimiento gastronómico con información importante, debido a que tendrá contacto con la misma el operador logístico.

Económicos

- Falta de transparencia del operador logístico, lo que puede dificultar el monitoreo y medición de los costos.
- Dificultades para detectar costos de selección, implementación y ocultos.
- Excesos de capacidad por falta de una comunicación eficiente entre las partes.

Financieros

- Subestimación de costos relacionados con la selección de operadores y la negociación y elaboración de los contratos y de aquellos que son ocultos.
- No considerar el impacto financiero de la tercerización en todos los sectores de la organización.

Estratégicos

- Toma de decisiones sin información completa referente de los costos y procesos internos.
- Subestimación de las competencias requeridas por parte de los operadores logísticos.
- Pérdida de conocimiento sobre las actividades tercerizadas.
- Todo cambio en la estrategia del establecimiento gastronómico debe ajustarse a las capacidades del operador logístico.
- Dificultades del operador logístico para detectar las necesidades del establecimiento gastronómico.
- Riesgo de que el establecimiento gastronómico se vea perjudicada por fallas del operador logístico.
- Expectativas y promesas irreales de los operadores logísticos.
- Incapacidad de los operadores logísticos para responder a la dinámica del mercado.
- Aumento de la dependencia respecto a agentes externos.

Como se puede analizar, la tercerización es una opción por la que pueden optar los administradores de los establecimientos gastronómicos, para el desarrollo de las actividades logísticas necesarias para el desarrollo del mismo, para lo cual deberán analizar lo mencionado anteriormente.

Conclusiones

El reinventarse, será un reto para los propietarios de los restaurantes, no obstante, no requerirá mucho tiempo el ver los resultados, al ser la restauración un modelo de negocio en el cual se puede ver resultados a corto plazo donde el personal deberá recibir mejores capacitaciones, así como el constante seguimiento a los resultados e identificar posibles debilidades que puedan ser controladas. (p. 34).

Glosario de términos

Bioseguridad: La bioseguridad se define como el conjunto de medidas de protección, promoción y prevención, destinadas a mantener la salud y seguridad frente a los factores y agentes biológicos. Esta se realiza a través de la gestión, evaluación y control de los factores y agentes de riesgos biológicos relacionados con la naturaleza y condiciones de las actividades humanas. (Honduras, 2020)

Cliente/Consumidor: Organización encargada de contratar los servicios del restaurante a fin de entregar a su personal o a sus consumidores, o persona que recibe un producto. (Falen, Salardi, & Castellanos, 2020)

Covid-19: La covid-19 es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este

nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019. Actualmente la COVID-19 es una pandemia que afecta a muchos países de todo el mundo. (OMS, 2019)

Distanciamiento: El distanciamiento físico significa estar físicamente separado. La OMS recomienda mantener una distancia de al menos un metro con los demás. Es una medida general que todas las personas deberían adoptar incluso si se encuentran bien y no han tenido una exposición conocida a la COVID-19. (OMS, 2019)

Limpieza: La limpieza en general es un conjunto de acciones destinadas a generar asepsia e inocuidad de manera personal, en superficies, espacios, alimentos y artículos de uso común. El principal objetivo de la limpieza es la protección, remoción y erradicación de potenciales peligros para la salud.

- **Higiene:** Aseo para prevenir enfermedades, medidas necesarias
- **Aseo:** Remover o quitar la suciedad, medio de purificación
- **Desinfección:** Proceso químico que erradica microorganismos, medio de protección. (Paredes & Gallegos, 2020)

Proveedor: Las personas naturales o jurídicas, de derecho público o privado, que de manera habitual fabrican, elaboran, manipulan, acondicionan, mezclan, envasan, almacenan, preparan, expenden, suministran productos o prestan servicios de cualquier naturaleza a los consumidores. (Falen, Salardi, & Castellanos, 2020)

Rastreabilidad/rastreo de los productos: Es la capacidad para establecer el desplazamiento que ha seguido un alimento a través de una o varias etapas específicas de su producción, transformación y distribución. (Falen, Salardi, & Castellanos, 2020)

Residuos peligrosos: Son aquellos que por sus características o el manejo al que son o van a ser sometidos representan un riesgo significativo para la salud o el ambiente. Se consideran peligrosos los residuos que presentan por lo menos una de las siguientes características: autocombustibilidad, explosividad, corrosividad, reactividad, toxicidad, radiactividad o patogenicidad. (Falen, Salardi, & Castellanos, 2020)

Restaurante: Establecimiento Público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local. (Fuster, 2020)

Riesgo: Probabilidad de que ocurra un efecto nocivo para la salud y la gravedad de dicho efecto, como consecuencia de un peligro o peligros en los alimentos, ocasionado por el contacto con superficies vivas (manipulación) o inertes contaminadas. (Falen, Salardi, & Castellanos, 2020)

Riesgo bajo de exposición o de precaución: Los trabajos con un riesgo de exposición bajo (de precaución) son aquellos que no requieren contacto con personas que se conoce o se sospecha que están infectados con covid-19 ni tienen contacto cercano frecuente a menos

de 2 metros de distancia con el público en general. Los trabajadores en esta categoría tienen un contacto ocupacional mínimo con el público y otros compañeros de trabajo, trabajadores de limpieza de centros no hospitalarios, trabajadores administrativos, trabajadores de áreas operativas que no atienden clientes. (Falen, Salardi, & Castellanos, 2020)

Riesgo Mediano de Exposición: Los trabajos con riesgo medio de exposición incluyen aquellos que requieren un contacto frecuente y/o cercano (por ej. menos de 2 metros de distancia) con personas que podrían estar infectadas con covid-19, pero que no son pacientes que se conoce o se sospecha que portan el covid-19. Por ejemplo: policías y fuerzas armadas que prestan servicios en el control ciudadano durante la emergencia sanitaria, trabajadores de limpieza de hospitales de áreas no consideradas áreas covid19; trabajadores de aeropuertos, trabajadores de educación, mercados, seguridad física (vigilancia) y atención al público, puestos de trabajo con atención a clientes de manera presencial como recepcionistas, cajeras de centros financieros o de supermercados, entre otros. (Falen, Salardi, & Castellanos, 2020)

Solución desinfectante: Las soluciones desinfectantes son sustancias que actúan sobre los microorganismos inactivándolos y ofreciendo la posibilidad de mejorar con más seguridad los equipos y materiales durante el lavado. (Caballero, Abregú, & José Romero, 2020)

Trabajador: Es toda persona que presta servicios a un empleador por el sueldo, salario u otra remuneración, incluyendo cualquier aprendiz o discípulo mediante retribución o sin ella.

ANEXOS

REGLAMENTO TURÍSTICO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Acuerdo Ministerial Registro Oficial Edición Especial 575 de 05-oct.-
2018 Estado: Vigente

MINISTERIO DE TURISMO

ACUERDO MINISTERIAL No. 2018 053

EXPIDESE EL REGLAMENTO TURÍSTICO DE ALIMENTOS Y
BEBIDAS

REGLAMENTO TURÍSTICO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Acuerdo Ministerial No. 2018 053

Dr. Enrique Ponce de León Román MINISTRO DE TURISMO

Considerando:

Que, el artículo 13 de la Constitución de la República del Ecuador reconoce y garantiza el derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos;

Que, el artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características:

Que, de conformidad con el Art. 82 de la Constitución Política del Ecuador “el Derecho a la Seguridad Jurídica se fundamenta en el respeto a la Constitución y en la existencia de normas jurídicas previas,

claras, públicas y aplicadas por las autoridades competentes”; de modo que si como consecuencia de una actividad de control se realiza una verificación, inspección o similares, los requerimientos de la autoridad no cambien por causa de cambio de autoridad o inspector;

Que, el Art. 226 de la norma up supra en concordancia con el Principio de Legalidad señala que “las instituciones del Estado, sus organismos, dependencias, las servidoras o servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal ejercerán solamente las competencias y facultades que les sean atribuidas en la Constitución y la ley. Tendrán el deber de coordinar acciones para el cumplimiento de sus fines y hacer efectivo el goce y ejercicio de los derechos reconocidos en la Constitución”:

Que, de conformidad con el Art. 227 de la Constitución “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”:

Que, el artículo 281 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que: “La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente.”;

Que, el numeral 13 del artículo 281 de la Constitución de la República del Ecuador señala como responsabilidad del Estado el: “Prevenir y

proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud (...).”

Que, en el literal b) del artículo 5 de la Ley de Turismo publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 733 de 27 de diciembre de 2002 , se reconoce al servicio de alimentos y bebidas como actividad turística; Que, el numeral 1 del artículo 15 de la Ley de Turismo, reconoce al Ministerio de Turismo, como el organismo rector de la modalidad turística ecuatoriana: quien tendrá entre otras la siguiente atribución: “7. Preparar las normas técnicas y de calidad por actividad que regirán en todo el territorio nacional”;

Que, el artículo 16 de la ley anteriormente citada prescribe: “Será de competencia privativa del Ministerio de Turismo, en coordinación con los organismos seccionales, la regulación a nivel nacional, la planificación, promoción internacional, facilitación, información estadística y control del turismo, así como el control de las actividades turísticas, en los términos de esta Ley”;

Que, el artículo 19 de este mismo instrumento normativo, contempla que el Ministerio de Turismo establecerá privativamente las categorías oficiales para cada actividad vinculada al turismo, mismas que deberán sujetarse a las normas de uso internacional, para lo cual expedirá las normas técnicas correspondientes;

Que, el literal a) del artículo 43 del Reglamento General a la Ley de Turismo define a la actividad de alimentos y bebidas de la siguiente manera: Se entiende por servicio de alimentos y bebidas

a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento”;

Que, el artículo 44 del Reglamento General a la Ley de Turismo establece: “Sin perjuicio de las normas de carácter general contenidas en este reglamento, sobre la base de las definiciones contenidas en este capítulo, únicamente el Ministerio de Turismo de forma privativa, a través de acuerdo ministerial, expedirá las normas técnicas y reglamentarias que sean requeridas con el objeto de establecer las particularidades y la clasificación de las actividades de turismo definidas en este reglamento y sus respectivas modalidades. La potestad asignada en este artículo es intransferible. Las entidades del régimen seccional autónomo o dependiente no expedirán normas técnicas, ni de calidad sobre actividades o establecimientos turísticos, no definirán actividades o modalidades turísticas ni establecerán sujetos pasivos o responsables sin que sean establecidos por el Ministerio de Turismo;

Que, la Disposición Transitoria Primera del Reglamento General a la Ley de Turismo, dispone que: “Las normas técnicas y reglamentos especiales por actividad y por modalidad que se han determinado en este Reglamento con el objeto de regular la actividad turística a nivel nacional serán formuladas, consultadas y expedidas, por el Ministerio de Turismo, a través de Acuerdo Ministerial.(...)”:

Que, mediante Decreto Ejecutivo No. 8 de 24 de mayo de 2017, el Presidente Constitucional de la República del Ecuador, señor Lic. Lenin Moreno Garcés, nombró como Titular del Ministerio de Turismo, al señor Doctor Enrique Ponce de León Román;

Que, corresponde al Ministerio de Turismo la defensa de los derechos del usuario de servicios turísticos en los términos que señala la Constitución y la Ley de Turismo;

Que, el turismo ha sido declarado por el Gobierno Nacional como una política de Estado, encaminada a la consecución del Buen Vivir a través de la generación de empleo, cadenas productivas, divisas, redistribución de riqueza e inclusión social;

Que, a partir de la emisión del Reglamento General a la Ley de Turismo, no se ha promulgado el Acuerdo Ministerial para regular la actividad de alimentos y bebidas, motivo por el cual es indispensable expedir el presente instrumento legal;

Que, es necesario expedir una normativa que ofrezca mecanismos de mejoramiento y esclarecimiento de los servicios de alimentos y bebidas, para lo cual, el Ministerio de Turismo ha basado sus políticas públicas en sólidos pilares de calidad y seguridad, que garanticen el bienestar del turista, con el objeto de consolidar al Ecuador como potencia turística;

Que, la calidad es una prioridad en la política pública del Ministerio

de Turismo, que se debe ver reflejada en la prestación de actividades, modalidades y servicios turísticos; y,

En ejercicio de las facultades que le confieren los artículos 151 y 154 numeral 1 de la Constitución de la República del Ecuador, el artículo 15 de la Ley de Turismo: y, el artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva.

ACUERDA:

Expedir el siguiente

REGLAMENTO TURÍSTICO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

TÍTULO I PRELIMINAR

CAPÍTULO I

DEL OBJETO Y ÁMBITO

Art. 1.- Objeto.- El objeto del presente reglamento es regular, clasificar, categorizar, controlar y establecer los requisitos para el ejercicio de la actividad turística de alimentos y bebidas a nivel nacional.

Art. 2.- Ambito de Aplicación.- Las disposiciones del presente reglamento son de aplicación y observancia obligatoria para quienes se dediquen al ejercicio de la actividad turística de alimentos y bebidas a nivel nacional excepción de la provincia de Galápagos.

Igualmente están sometidos a las disposiciones de este reglamento las entidades públicas nacionales o locales, sus autoridades o funcionarios de turismo, instituciones de seguridad. Gobiernos Autónomos Descentralizados y todos a quienes competa el control del ejercicio de

esta actividad.

Art. 3.- Exclusión.- Quedan excluidos del ámbito de aplicación del presente reglamento, por no tener la consideración de servicio turístico de alimentos y bebidas los siguientes.

1. Aquellos, cualquiera que sea su titularidad, que consistan en el suministro de comida o bebida con carácter gratuito o asistencial.
2. Los que consistan en servir comidas o bebidas a colectivos particulares excluyendo al público en general, tales como comedores universitarios, escolares o de empresa, que no se encuentren bajo la figura de concesión, arriendo o tercerizada.
3. Los prestadores de servicios a través de máquinas expendedoras, ventas ambulantes, delicatessen, cines, panaderías, kioscos y covachas.

Art. 4.- Definiciones.- Para la aplicación del presente reglamento se deberán observar las siguientes definiciones:

1. Alimento preparado: Producto elaborado, semi elaborado o crudo, destinado al consumo humano que requiera o no mantenerse caliente, refrigerado o congelado, y se expende de forma directa al público para su consumo inmediato.
2. Ambulante: Persona Física o natural, emprendedor, quien para sí mismo o con dependencia o asociación con un tercero, prepara y expende alimentos frescos, procesados o semi procesados en la vía pública o en cualquier lugar que no sea fijo o permanente.
3. Barra: Área dentro de un establecimiento de alimentos y

bebidas en las que se expenden y sirven bebidas alcohólicas y no alcohólicas, y se puede consumir alimentos.

4. Botiquín de primeros auxilios: Lugar o compartimento que contiene suministros médicos básicos, necesarios e indispensables para brindar los primeros auxilios o tratar dolencias comunes a una persona. Deberá contener al menos los siguientes elementos no caducados: algodón hidrófilo, tira adhesiva sanitaria (curitas), tijeras, linterna, tela adhesiva antialérgica, agua oxigenada, guantes de látex, desinfectante, sobres de gasa estéril, gasa en rollo, gasas para quemaduras, suero fisiológico/ vendas elásticas, mascarillas, manual de primeros auxilios.
5. Categoría única: Se considera una excepción a los requisitos de categorización en la cual no se aplica el sistema de puntuación. Esta categoría se utilizará para establecimientos móviles, plazas de comida.

6. Comida rápida: Modalidad en la que toda la oferta de alimentos y bebidas se encuentra lista para su consumo o requiere de un tiempo reducido de terminación, y donde lo habitual es que la toma de comanda, facturación y la retirada del pedido por el consumidor se realicen en el mostrador.
7. Contaminación: Introducción o presencia de cualquier peligro biológico, químico o físico, en el alimento, o en el medio alimentario.
8. Contaminación cruzada: Es la introducción involuntaria de un agente físico, biológico, químico por: corrientes de aire, traslados de materiales, alimentos contaminados, circulación de personal, contacto directo o indirecto con alimentos crudos, entre otros aspectos; que puedan comprometer la higiene o inocuidad del alimento.
9. Consumidor: Toda persona natural o jurídica que como destinatario final adquiera, utilice o disfrute bienes o servicios, o bien reciba oferta para ello.
10. Desinfección: Es el tratamiento físico o químico aplicado a instrumentos y superficies limpias en contacto con el alimento con el fin de reducir los microorganismos indeseables a niveles aceptables, sin que dicho tratamiento afecte adversamente a la calidad e inocuidad del alimento.
11. Establecimiento turístico de alimentos y bebidas: Son los establecimientos permanentes, estacionales y/o móviles donde

se elaboran, expenden comidas preparadas y/o bebidas para el consumo y que cumplan con los parámetros determinados en el presente reglamento y que se encuentran registrados ante la Autoridad Nacional de Turismo.

- 12.**Enganchador, Jaladores o Flayeros: Persona (s) que se dedica a comercializar y promocionar de forma invasiva y abusiva los servicios de un establecimiento de alimentos y bebidas en espacios públicos.
- 13.**Manipulación de alimentos: Todas las operaciones realizadas por el manipulador de alimentos como recepción de ingredientes, selección, elaboración, preparación, cocción, presentación, envasado, almacenamiento, transporte, distribución, servicio, comercialización y consumo de alimentos y bebidas.
- 14.**Principio PEPS (Primero en entrar - Primero en salir): Consiste en un método de evaluación de inventarios, que se refiere a la rotación de productos almacenados cuyas siglas significan “primero en entrar, primero en salir”, Este principio se aplica con el fin de evitar que los productos o artículos permanezcan en almacenamiento por periodos largos, sin ser utilizados o consumidos.
- 15.**Principio PCPS (Primero en caducar - Primero en salir): Consiste en un método de evaluación de inventarios, que se refiere a la rotación de productos almacenados cuyas siglas significan “próximo en caducar, primero en salir”. Este principio se aplica

con el fin de consumir o distribuir los productos, seleccionando primero los que se encuentran cercanos a caducarse.

- 16. Menú:** Instrumento de comunicación y venta de alimentos y bebidas, listado de los platos que constituyen la oferta gastronómica de un establecimiento al consumidor.

CAPÍTULO II

DERECHOS Y OBLIGACIONES

Art. 5.- Derechos del usuario o consumidor.- Los usuarios del establecimiento turístico de alimentos y bebidas tendrán los siguientes derechos:

- a.** Recibir los servicios acordes en naturaleza y calidad a la clasificación y categoría otorgada.
 - b.** Ser informados de forma clara y precisa sobre la oferta de alimentos y bebidas y los precios de acuerdo a lo determinado en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor;
 - c.** Recibir el servicio conforme lo ofertado por el establecimiento;
 - d.** Recibir la factura correspondiente por el servicio de alimentos y bebidas;
 - e.** Tener a su disposición instalaciones y equipamiento en buen estado, con una correcta higiene, sin signos de deterioro, accesibles para todas las personas y en correcto funcionamiento;
- y,

- f.** Comunicar las quejas al establecimiento de alimentos y bebidas, a través del libro de reclamos.

Art. 6.- Obligaciones del usuario o consumidor.- Los usuarios del establecimiento turístico de alimentos y bebidas tendrán las siguientes obligaciones:

- a.** Cancelar el valor del servicio recibido;
- b.** Denunciar por los canales establecidos por la Autoridad Nacional de Turismo o los Gobiernos Autónomos Descentralizados; municipales o metropolitanos las irregularidades identificadas en los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas; y,
- c.** Cumplir con las normas y políticas del establecimiento;
- d.** Respetar, cuidar y dar buen uso a las instalaciones del establecimiento.

Art. 7.- Derechos y obligaciones de los prestadores de servicios de alimentos y bebidas.- Los prestadores de servicios turísticos de alimentos y bebidas gozarán de los siguientes derechos y obligaciones:

- a.** Percibir el pago por los servicios ofertados;
- b.** Acceder a los incentivos y beneficios establecidos en la normativa vigente;
- c.** Determinar y comunicar políticas de cobro y tarifas para la prestación de sus servicios;
- d.** Contar con el Registro de Turismo y Licencia Unica Anual de Funcionamiento;

- e.** Contar con el libro de reclamos conforme a lo determinado en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor;
- f.** Exhibir en un lugar visible el Registro de Turismo y la Licencia Unica Anual de Funcionamiento;
- g.** Exhibir la placa de identificación del establecimiento turístico otorgado por la Autoridad Nacional de Turismo donde constará la tipología y clasificación del establecimiento, la cual va expuesta en un lugar visible al público en general;
- h.** Respetar y cumplir los lineamientos establecidos para alimentación y otras normas, determinadas por la Autoridad Sanitaria Nacional o quien ejerza sus funciones;
- i.** Contar con por lo menos el 50% del personal que acredite su capacitación, Formación profesional o que posea certificación de competencias laborales para ofertar el servicio de alimentos y bebidas;
- j.** Mostrar el listado de precios en un lugar visible para el usuario;
- k.** Determinar el precio final de los alimentos o bebidas dentro del menú pudiendo estar o no desglosado en el precio final;
- l.** Mantener la vajilla, cristalería, cubertería e implementos de cocina en estados óptimos de limpieza y desinfección, sin roturas o rayaduras;
- m.** Cumplir con lo establecido en el presente reglamento y demás normativa aplicable al sector;

- n.** Denunciar ante la autoridad competente, mediante los canales establecidos para el efecto, a los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas que no cuenten con los permisos pertinentes;
- o.** Mantener las instalaciones, infraestructura, mobiliario, insumos y equipamiento del establecimiento en condiciones de limpieza y funcionamiento;
- p.** Utilizar mecanismos de desinfección para las instalaciones e implementos de cocina;
- q.** Diferenciar al personal que se encuentra en entrenamiento;
- r.** Garantizar la no acumulación de olores dentro del establecimiento;
- s.** Cumplir con los servicios ofrecidos al consumidor;
- t.** Otorgar información veraz del establecimiento al consumidor;
- u.** Podrán solicitar la salida del cliente cuando contravenga las normas básica de convivencia y la normativa correspondiente; sin perjuicio que el cliente mantenga la obligación de pago por su consumo;
- v.** Cumplir con los tributos o impuestos según lo dispuesto en la normativa pertinente; y,
- w.** Comunicará la Autoridad Nacional de Turismo o Gobiernos Autónomos Descentralizados, la transferencia de dominio y/o modificación de la información con la que fue registrado el establecimiento dentro de los treinta días de producida.

TÍTULO II

DEL REGISTRO Y LICENCIA ÚNICA DE FUNCIONAMIENTO

CAPÍTULO I DEL REGISTRO

Art. 8.- Requisitos para obtención de registro.- Las personas naturales o jurídicas que se registren como prestadores de servicios turísticos de alimentos y bebidas, deberán cumplir con los siguientes requisitos;

- a. Personas Jurídicas, escritura de constitución y de existir último aumento de capital y reforma de estatutos, debidamente inscritas en el Registro Mercantil;
- b. Detalle de inventario valorado de activos fijos de la persona natural o jurídica, para el ejercicio de la actividad comercial; o, el balance presentado a la Superintendencia, si tuviere, y que contenga los activos de su establecimiento a registrar;
- c. Registro Unico de Contribuyentes (RUC) o Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE), para persona natural o jurídica, según corresponda;
- d. Pago del 1 x 1000 sobre el valor de los activos fijos, en los formatos y procedimientos establecidos por a la Autoridad Nacional de Turismo para personas naturales y jurídicas;
- e. Certificado de informe de compatibilidad positiva o favorable de uso de suelo otorgado por el Gobierno Autónomo Descentralizado. Para el caso de los establecimientos móviles se sujetarán a lo establecido por el Gobierno Autónomo

Descentralizado competente, de ser el caso; y,

- f. Documento que habilite la situación legal del local si es arrendado, cedido o propio.

No se exigirá al usuario los documentos físicos cuando estos puedan ser obtenidos en línea o interoperados a través de la plataforma digital que establezca para el efecto la Autoridad Nacional de Turismo.

Art.9.- Del procedimiento de registro e inspección de un establecimiento turístico de alimentos y bebidas.- El procedimiento para el registro e inspección de los establecimientos turísticos de servicios de alimentos y bebidas deberá ser el siguiente:

1. La Autoridad Nacional de Turismo contará con una herramienta digital de uso obligatorio en la que se receptorán y gestionarán las solicitudes para obtención de registro, reclasificación, recategorización, reingreso o inhabilitación de establecimientos turísticos de alimentos y bebidas, enlistará el cumplimiento de requisitos para la clasificación y categorización;
2. La Autoridad Nacional de Turismo realizará inspecciones a los establecimientos para validar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el marco legal vigente a partir de la solicitud realizada por el usuario. Al finalizar la inspección, se suscribirán 2 ejemplares del acta respectiva entre el funcionario de la Autoridad Nacional de Turismo y un representante del establecimiento, la cual servirá como constancia de la

diligencia realizada. Una copia de esta acta será entregada al establecimiento; y,

3. En caso de que los resultados de la inspección, determinen que el establecimiento cumple con el marco legal vigente se notificará al usuario el procedimiento para receptar el pago de la contribución 1x1000 y posterior, y una vez cancelado se emitirá el registro de turismo. Si el establecimiento no consignó información veraz al registrarse, la Autoridad Nacional de Turismo, seguirá los procesos administrativos establecidos en la normativa vigente.

Art. 10.- Recategorización o reclasificación.- En caso de reclasificación y/o re categorización del establecimiento, este proceso deberá realizarlo en el sistema digital establecido por la Autoridad Nacional de Turismo.

Para el caso de re categorización o re clasificación, el establecimiento realizará el proceso a través del sistema digital, y la Autoridad Nacional de Turismo deberá realizar una inspección al establecimiento en un plazo no mayor a 30 días, donde verificará el nivel de cumplimiento por parte del establecimiento.

Una vez que el establecimiento alcance el nivel de cumplimiento requerido y la validación de los requisitos, la Autoridad Nacional de Turismo le otorgará la nueva clasificación y/o categoría. Esto no conllevará un nuevo número de registro.

Art. 11.- Plazos.- En caso de que los resultados de la inspección, determinen que el establecimiento no cumple el porcentaje establecido para esa clasificación y categoría, se otorgará un plazo de hasta 30 días a partir del siguiente día de la inspección realizada para temas de servicio y por temas de infraestructura hasta 60 días a partir del siguiente día de la inspección.

CAPÍTULO II

LICENCIA ÚNICA ANUAL DE FUNCIONAMIENTO

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

Los requisitos para obtener la Licencia Unica Anual de Funcionamiento, distintos al del Registro de Turismo serán los siguientes:

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

Una vez obtenida la Licencia Única Anual de Funcionamiento, el establecimiento deberá exhibirla.

CAPÍTULO III

DE LAS INSPECCIONES

Art. 13.- De las inspecciones y control.- La Autoridad Nacional de Turismo o los Gobiernos Autónomos Descentralizados en cualquier momento podrán realizar inspecciones para verificar y/o controlar el cumplimiento de los requisitos de este reglamento a los establecimientos turísticos de alimentos bebidas.

TÍTULO III

DE LA CLASIFICACIÓN, REQUISITOS DE CATEGORIZACIÓN Y SISTEMA DE PUNTUACIÓN

CAPÍTULO I CLASIFICACIÓN

Art. 14.- De su clasificación.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas se clasificarán en:

- a. Cafetería
- b. Bar
- c. Restaurante
- d. Discoteca
- e. Establecimiento móvil
- f. Plazas de comida
- g. Servicio de Catering

- a.** Cafetería: Establecimiento donde se elaboran, expenden y/o sirven alimentos de elaboración rápida o precocinada, pudiendo ser fríos y/o calientes que requieran poca preparación, así como el expendio de bebidas alcohólicas y no alcohólicas.
- b.** Bar: Establecimiento donde se consumen bebidas alcohólicas y no alcohólicas, alimentos ligeros como bocaditos, picadas, sandwich, entre otros similares, cuya estructura debe tener una barra o mostrador donde se servirán las bebidas y todo aquello que ordenen los consumidores, para el consumo dentro del establecimiento. No podrá contar con área de baile.
- c.** Restaurante: Establecimiento donde se elaboran y/o expenden alimentos preparados. En estos establecimientos se puede comercializar bebidas alcohólicas y no alcohólicas. También podrá ofertar servicios de cafetería y, dependiendo de la categoría, podrá disponer de servicio de autoservicio.

Esta tipología incluye los establecimientos con especialidad de comida rápida

- d.** Discoteca: Establecimiento para escuchar música grabada y/o en vivo, bailar y consumir bebidas alcohólicas y no alcohólicas, que cuenta con pista de baile.
- e.** Establecimiento móvil: Establecimiento donde se elaboran, expenden y/o sirven alimentos preparados, pudiendo ser fríos y/o calientes y bebidas alcohólicas y no alcohólicas. Este tipo de establecimiento se caracteriza por prestar servicios itinerantes de alimentos y bebidas.

Para el expendio de bebidas alcohólicas en establecimientos móviles que se encuentren en la vía pública deberán solicitar al Gobierno Autónomo Descentralizado competente la autorización correspondiente.

Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas que ostenten esta clasificación, obtendrán la categoría única, siempre que cumplan con los requisitos determinados en el (Anexo F), que es parte integrante del presente reglamento. El establecimiento móvil deberá acogerse a lo que el Gobierno Autónomo Descentralizado metropolitano o municipal competente, determine para el efecto. Previo a la obtención de Registro de Turismo el establecimiento móvil deberá comprobar que cumple con la normativa local pertinente y cuente con el permiso de uso de suelo.

En el caso, en que el establecimiento móvil requiera de un sitio fijo para parquear su vehículo, el Gobierno Autónomo Descentralizado metropolitano o municipal competente, determinará el mecanismo pertinente.

Para efectos de aplicación del presente reglamento, los establecimientos de alimentos y bebidas que se encuentren en las plazas de comida, serán considerados igualmente como establecimientos móviles, por lo que se regularán bajo los requisitos establecidos en el (Anexo F).

- f. Plazas de comida: Son consideradas como los sitios que agrupan diversos establecimientos turísticos de alimentos y bebidas y que no se encuentran dentro de un centro comercial.

Para la regulación y control de estas plazas de comida se tomará en cuenta el cumplimiento obligatorio de los requisitos determinados en el (Anexo G) que es parte integrante del presente reglamento, mismos que deberán ser aplicables en las áreas comunes de las plazas.

Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas que ostenten esta clasificación, obtendrán la categoría única, asimismo, cada uno de los establecimientos que conforman la plaza de comida obtendrá su Registro de Turismo como establecimiento móvil.

- g. Servicio de Catering:** Es la prestación externa del suministro de comida preparada y puede abastecer de todo lo necesario para la organización de cualquier evento, banquete, fiesta o similares; y, es en general la prestación de servicios de preparación de comidas para ser vendidas o servidas en puntos de consumo separados del lugar donde se elaboran (no comprende el servicio a domicilio de un restaurante, cafetería o establecimiento de alojamiento).

En el servicio puede o no incluir bebida, la mantelería, los cubiertos, el servicio de cocineros, meseros y personal de limpieza posterior al evento, Cuando el servicio de catering sea prestado por un establecimiento de alojamiento o de alimentos y bebidas, con registro y licencia de funcionamiento vigente, no se requiere de otro registro o licencia, ni pago adicional.

Art. 15.- Según el tipo de servicio.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas clasificados como cafetería, bar y restaurante, deberán informar, a través del sistema establecido por la Autoridad Nacional de Turismo, el tipo de servicio que brindan de acuerdo a lo siguiente:

- a.** Menú
- b.** Autoservicio
- c.** Buffet
- d.** Menú fijo
- e.** Servicio a domicilio
- f.** Servicio al auto

En caso de que los establecimientos encajen dentro de dos o más tipos de servicio, deberán informar, a través del sistema determinado por la Autoridad Nacional de Turismo, todos los tipos de servicio que ofrecen.

- a.** A la Carta: Utiliza como instrumento de comunicación y venta de la oferta de alimentos y bebidas, un listado de platos, a través del cual el consumidor hace su elección para seleccionar lo que va a consumir. El personal de servicio es el encargado de ejecutar la atención al consumidor a la mesa.
- b.** Autoservicio: Servicio cuya característica es la de presentar los alimentos en mostradores específicos, desde donde el consumidor se sirve asimismo de manera directa. En algunos

casos, no hay personal de servicio.

- c. Buffet: Servicio cuya característica es la de presentar los alimentos en mostradores específicos, donde los alimentos son servidos por personal especializado a los consumidores, quienes deben acercarse a la zona donde se encuentren los mostradores de los alimentos, para luego dirigirse a sus mesas respectivas a consumirlos. El personal de servicio está encargado de retirar la vajilla utilizada y en algunos casos, sirve las bebidas y postres.
- d. Menú fijo: Los alimentos se ofrecen a través de una lista de platos en una oferta rígida que usualmente esta exhibida en el mostrador directamente al consumidor, con un precio fijo, que ofrece pocas posibilidades de cambio.
- e. Servicio a domicilio: Servicio cuya característica principal es realizar el pedido a través de diferentes medios sea vía telefónica o internet. A través de la cual el consumidor recibe su orden en el lugar al que fue señalado o la retira directamente en el establecimiento.
- f. Servicio al auto: Los establecimientos ofertan y expenden los alimentos al consumidor sin la necesidad de salir del vehículo que se traslada.

El cambio, ampliación o disminución del tipo o tipos de servicio que se ofrece deberá ser informado a la autoridad nacional de turismo y no significará un cambio de registro.

La información proporcionada en este anexo será con fines informativos, y no determinará la categoría del establecimiento.

Art. 16.- Según el tipo de cocina.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas clasificados como cafetería, bar, restaurante establecimiento móvil y servicio de catering deberán informar, a través del sistema determinado por la Autoridad Nacional de Turismo, el tipo de cocina que estos ofrezcan a sus usuarios de acuerdo a lo establecido en el (Anexo A) de este reglamento.

La información proporcionada en este anexo será con fines informativos, no determinará la categoría del establecimiento.

CAPÍTULO II

REQUISITOS OBLIGATORIOS Y DE CATEGORIZACIÓN

Art. 17.- Requisitos obligatorios.- Son los requisitos mínimos que deben cumplir de forma obligatoria los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas a nivel nacional a excepción debía provincia de Galápagos, sea cual fuere su clasificación y/o categoría.

Los requisitos obligatorios estarán contenidos en los anexos B-C-D-E-F-G-H que son parte integrante del presente reglamento.

En caso de que el establecimiento no cumpla con estos requisitos dentro de los plazos establecidos por la Autoridad Nacional de Turismo, no podrá registrarse y se procederá con el proceso administrativo conforme a la normativa vigente.

Art. 18.- Categorización.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas se categorizaran mediante un sistema de puntuación, obtenida de acuerdo al cumplimiento de requisitos establecidos en este reglamento.

Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas se clasificarán de la siguiente manera:

- a. Las cafeterías se categorizaran en: (2) dos tazas y (1) una taza, siendo (2) dos tazas la mayor categoría y (1) una taza la menor categoría;
- b. Los restaurantes se categorizaran en: (5) cinco, (4) cuatro, (3) tres, (2) dos y (1) un tenedor, siendo (5) cinco tenedores la mayor categoría y un (1) tenedor la menor categoría;
- c. Los bares y discotecas se categorizaran en: (3) tres, (2) dos y (1) una copa siendo (3) tres copas la mayor categoría y (1) una copa la menor categoría; y,
- d. Los establecimientos móviles, plazas de comida y servicio de catering se categorizaran como categoría única.

Art. 19.- Requisitos de categorización.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas para obtener una categoría, de acuerdo a su clasificación, deberán alcanzar un mínimo de 40 cuarenta puntos; caso contrario tendrán el plazo determinado según el artículo para alcanzar el puntaje mínimo, de lo contrario no obtendrán el registro turístico. Los requisitos de categorización se encuentran detallados en

los Anexos que son parte integrante de este reglamento, conforme a lo siguiente:

- a. Requisitos para cafeterías Anexo B.1
- b. Requisitos para bares Anexo C.1
- c. Requisitos para restaurantes Anexo D.1
- d. Requisitos para discotecas Anexo E 1
- e. Requisitos para establecimiento móvil Anexo F f) Requisitos para plazas de comida Anexo G.
- f. Requisitos para servicio de Catering Anexo H.

CAPÍTULO III

SISTEMA DE PUNTUACIÓN

Art. 20.- Del sistema de puntuación.- Cada establecimiento turístico de alimentos y bebidas es categorizado con requisitos que son ponderados: para determinar su categorización de acuerdo al presente reglamento.

Art. 21.- Del puntaje para categorización.- Los requisitos establecidos para cada clasificación, están identificados mediante un puntaje de acuerdo al tipo de requisito, considerando los siguientes parámetros:

- Requisitos de buenas prácticas 6 puntos.
- Requisitos de servicios 4 puntos.
- Requisitos de infraestructura 2 puntos.

Art. 22.- Fórmula de cálculo.- Para obtener el nivel de cumplimiento requerido por cada categoría se aplicará la siguiente fórmula de cálculo:

Nota: Para leer Tabla, ver Registro Oficial Suplemento 575 de 5 de Octubre de 2018, página 23.

Art. 23.- Requisitos categoría única.- Los establecimientos cuya clasificación es establecimiento móvil, plazas de comida y servicio de catering serán categorizados como categoría única, mediante el cumplimiento de los requisitos obligatorios establecidos en los (Anexos F-G-H) conforme a lo establecido en este reglamento.

DE LA COMERCIALIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN

Art. 24.- Prohibición sobre comercialización.- Se prohíbe a los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas ofertar, a través de cualquier medio de información, servicios o infraestructura que no correspondan a su clasificación o categorización. Es decir, las clasificaciones o categorías no podrán ser utilizadas para engañar o inducir a confusión al público respecto de la calidad del servicio brindado.

En caso de que se compruebe este hecho, se aplicarán las sanciones determinadas en la normativa vigente, sin perjuicio de las sanciones que se establecen en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

Art. 25.- Impedimentos.- Los establecimientos de alimentos y bebidas no podrán desarrollar actividades de intermediación u operación turística directamente, solo a través de agencias de servicios turísticos legalmente registradas; además, no podrán ofrecer otros servicios turísticos como transporte, guianza turística o alojamiento.

Los establecimientos de alimentos y bebidas que no obtengan el registro de turismo no podrán funcionar ni comercializarse como establecimientos turísticos, ni tampoco utilizar los identificativos o similares que otorga el Autoridad Nacional de Turismo que conlleven a confusión al público en general.

La Autoridad Nacional de Turismo se reserva el derecho de iniciar procesos administrativos a los establecimientos que incumplan con estos impedimentos, sin perjuicio de lo que se establece en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor.

Art. 26.- Placa de identificación.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas deberán contar con una placa donde consta la clasificación categoría, de acuerdo a las especificaciones técnicas que la Autoridad Nacional de Turismo determine. Dicha placa deberá estar exhibida en un lugar visible al público.

La placa de identificación deberá contar con un código QR, donde constarán los datos generales del establecimiento turístico para efectos de control de la Autoridad Nacional de Turismo.

Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas colocarán obligatoriamente la placa en el plazo máximo de un mes, posterior a la obtención del Registro de Turismo.

En los establecimientos de alojamiento es potestativa la identificación de sus servicios complementarios de alimentos y bebidas. En el evento de que quieran utilizar estos signos distintivos se deberá guardar las

características relacionadas con el tamaño, la identificación de la clase y la categoría.

En el caso de establecimientos de alojamiento que cuenten con restaurantes o cafeterías o establecimientos complementarios de alimentos y bebidas, que se encuentren bajo concesión, arriendo, asociación o cualquier otra figura, la placa de identificación será la que le corresponda de acuerdo a este Reglamento y deberá ser exhibida.

En los centros históricos o casas patrimoniales se deberán cumplir con las especificaciones dispuestas por los Gobiernos Autónomos Descentralizados metropolitanos o municipales, pero las características relacionadas con el tamaño, la identificación de la clase y categoría deberán ser las señaladas en este Reglamento.

DISPOSICIONES GENERALES

PRIMERA.- Subsidiariedad para todo lo que no se encuentre expresamente establecido en este Reglamento, se deberá aplicar las disposiciones de la Ley de Turismo, su Reglamento general de Aplicación, el Reglamento de Actividades turísticas, el Reglamento de Alojamiento, el Código de Ética, Mundial para el turismo y las disposiciones de los demás reglamentos y normas aplicables.

SEGUNDA.- Se reconoce absoluta discrecionalidad en las tarifas para el servicio de alimentos y bebidas de conformidad a lo previsto en la Ley de Turismo.

TERCERA.- En el caso de conflicto o debate sobre la interpretación y aplicación de distintas normas se aplicarán las reglas siguientes:

1. Las disposiciones de este Reglamento prevalecerán en caso de conflicto con las de cualquier otro reglamento especial de Turismo;
2. Las disposiciones de la Ley de Turismo y otras leyes especializadas sobre materia turística prevalecerán sobre las normas de este Reglamento;
3. Las disposiciones de este reglamento prevalecerán sobre aquellas que regulan materias distintas a las de Turismo;
4. Las disposiciones sobre normas de Seguridad, derechos de usuarios, vías de reclamo y en general las que confieren derechos a la administración o a los usuarios prevalecerán en caso de conflicto sobre las disposiciones de este Reglamento;
5. Las disposiciones de este reglamento prevalecerán en caso de conflicto sobre las normas ordenanzas, con excepción de las relativas a uso de suelo, seguridad, ambiente y sanidad;
6. Las disposiciones de este reglamento prevalecerán en caso de conflicto sobre cualquier estipulación de contratos expresos o tácitos o documentos privados; y,
7. Las disposiciones supranacionales legalmente reconocidas por el Ecuador prevalecerán sobre las disposiciones de este reglamento, únicamente en caso de conflicto entre las mismas.

CUARTA.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas deberán observar las demás normas específicas y relativas al sector, dar pleno cumplimiento del presente reglamento y demás cuerpos legales.

QUINTA.- Se prohíbe a los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas la venta de bebidas alcohólicas a personas menores de edad, en concordancia a lo establecido en el artículo 396 del Código Orgánico Integral Penal.

SEXTA.- La Autoridad Nacional de Turismo o el Gobierno Autónomo Descentralizado podrán realizar en cualquier momento, sin notificación previa, inspecciones a los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas, con el objetivo de verificar el cumplimiento de lo establecido en el presente reglamento. Las mencionadas inspecciones se realizarán en presencia del propietario, representante legal, administrador, empleado o encargado del establecimiento en el momento de la visita.

SEPTIMA.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas que ofrezcan modalidades de aventura dentro de sus linderos, serán considerados como un servicio complementario, los cuales no requerirán una nueva licencia, sin perjuicio de cumplir con lo establecido en el Reglamento de Operación Turística de Aventura.

OCTAVA.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas que expendan bebidas alcohólicas en sus instalaciones, podrán ser inspeccionados por el Ministerio del Interior, previa coordinación

con la Autoridad Nacional de Turismo y/o Gobiernos Autónomos Descentralizados metropolitanos y municipales en el ámbito de sus competencias.

NOVENA.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas ubicados dentro del sistema nacional de áreas protegidas deberán cumplir, además de las disposiciones del presente reglamento, con la normativa establecida por la Autoridad Ambiental Nacional.

DÉCIMA.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas deberán cumplir con la normativa vigente que la Autoridad Sanitaria Nacional emita para el efecto. Además, deberá cumplir con las normas sobre accesibilidad de las personas al medio físico, normas arquitectónicas y de seguridad y cumplir con la normativa para la regulación y control de tabaco.

En los casos que el área de producción de alimentos sea fuera del sitio de la prestación del servicio, los establecimientos deberán cumplir con la normativa en dicha área, así como, lo correspondiente a transporte de alimentos.

DÉCIMA PRIMERA.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas deberán sujetarse a la normativa pertinente respecto al funcionamiento de los servicios higiénicos y baterías sanitarias en los establecimientos turísticos a nivel nacional.

En el caso de establecimientos turísticos de alimentos y bebidas móviles, estarán exentos de este requisito.

DÉCIMA SEGUNDA.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas podrán usar el logo de la Autoridad Nacional de Turismo, y/o las campañas nacionales o locales vigente a ese momento en cualquiera de sus herramientas de promoción, conforme lo establecido en el manual de aplicación.

Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas deberán colocar en cualquiera herramienta de promoción o difusión el código QR determinado en la placa de identificación donde constarán los datos generales del establecimiento turístico.

DÉCIMA TERCERA.- Los Gobiernos Autónomos Descentralizados y las autoridades pertinentes deberán observar la clasificación y categorías establecidas en este Reglamento, para la gestión de la actividad desde el ámbito de sus competencias.

DÉCIMA CUARTA.- Se prohíbe a los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas contratar, contar o aceptar a personas naturales o jurídicas que realicen actividades de intermediación de servicios turísticos de manera, informal (enganchadores, jaladores o flayeros), el incumplimiento de esta disposición será sancionada conforme a la Ley de Turismo.

DÉCIMA QUINTA.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas, principalmente aquellos que ostenten la clasificación de bares, discotecas y plazas de comida (que realicen presentaciones musicales o artísticas en vivo), deberán obtener un certificado o informe de los decibeles permitidos por la autoridad competente.

DÉCIMA SEXTA.- Se considera un establecimiento turístico de alimentos y bebidas nuevo, aquel que hasta la fecha de publicación del presente Reglamento en el Registro Oficial, no se encuentra registrado ante la Autoridad Nacional de Turismo, sin perjuicio de las responsabilidades tributarias que haya adquirido con anterioridad.

DÉCIMA SÉPTIMA.- Los nuevos establecimientos turísticos de alimentos y bebidas deberán cumplir con las disposiciones establecidas en el presente Reglamento, a partir de su publicación en el registro Oficial.

DÉCIMA OCTAVA.- Los establecimientos de alojamiento turístico que, como parte de sus servicios complementarios, cuenten con establecimientos turísticos de alimentos y bebidas conforme lo establecido en el presente Reglamento, serán considerados como una unidad integra de negocios para el desarrollo de sus actividades, deberán obtener un solo Registro de Turismo y cumplir con la normativa establecida para cada una de las actividades.

Los establecimientos de alojamiento turístico deberán informar a la Autoridad Nacional de Turismo las categorías de los diferentes servicios complementarios de alimentos y bebidas con que cuenten.

Los establecimientos de alojamiento turístico podrán colocar la placa identificativa en cada uno de los establecimientos de alimentos y bebidas si lo consideran pertinente.

En el caso de que en las instalaciones de un establecimiento de alojamiento funcione un establecimiento de alimentos y bebidas de

distinto titular o propietario, por arriendo, concesión o cualquier otra figura, dicho titular y establecimiento de alimentos y bebidas deberán obligatoriamente obtener su propio Registro y Licencia Unica Anual de Funcionamiento de conformidad con las normas pertinentes.

En este caso el establecimiento de alimentos y bebidas podrá tener otra categoría distinta del establecimiento de alojamiento y por lo tanto deberá exhibir la placa con la categoría que le corresponda y cumplir los requisitos de este Reglamento.

DÉCIMA NOVENA.- En caso de que los resultados de una inspección, determinen que el establecimiento no cumple con el porcentaje establecido para esa categoría, se otorgará un plazo de hasta 60 días a partir del siguiente día de la inspección realizada, para que el establecimiento pueda dar cumplimiento con requisitos de infraestructura, y un plazo de hasta 30 días a partir del siguiente día de la inspección realizada para dar cumplimiento con requisitos de servicios.

VIGÉSIMA.- Para establecimientos turísticos de alimentos y bebidas que funcionen en edificaciones patrimoniales se estará a lo dispuesto en el presente Reglamento, en tanto y en cuanto no contravenga a la normativa específica para la declaración de bienes patrimoniales.

VIGÉSIMA PRIMERA.- Prohíbese el uso y consumo de carne y elementos constitutivos de especies de fauna silvestre en establecimientos turísticos de alimentos y bebidas; a excepción de

aquellos provenientes de medios de conservación ex situ legalmente establecidos y autorizados para este fin, por la Autoridad Ambiental Nacional. El incumplimiento de lo dispuesto en la presente norma será sancionado vía administrativa sin perjuicio de las acciones penales y/o civiles que dieran lugar.

VIGÉSIMASEGUNDA.- Si un establecimiento de alimentos y bebidas o una de sus sucursales o franquicias hayan obtenido el Registro de Turismo los demás establecimientos pertenecientes a estos locales deberán obtener obligatoriamente el Registro de Turismo, conforme a la normativa pertinente para cada caso y cumplir con lo establecido en el presente Reglamento.

VIGÉSIMA TERCERA.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas deberán considerar las normas de medio ambiente y permitir solo uso de vajilla biodegradables y evitar el uso de plástico.

VIGÉSIMA CUARTA.- Una vez vencido el plazo señalado en la disposición transitoria segunda del presente cuerpo normativo, los establecimientos que no cumplan los requisitos entrarán en proceso de sanción conforme a lo establecido en la Ley de Turismo.

VIGÉSIMA QUINTA.- Los incentivos estarán sujetos a lo dispuesto en la Ley.

VIGÉSIMA SEXTA.- La Autoridad Nacional de Turismo o el Gobierno Autónomo Descentralizado competente podrá de oficio, previo informe técnico motivado, declarar como no turístico al establecimiento

de alimentos y bebidas tomando en cuenta condiciones de buenas prácticas de manipulación, ubicación, servicio e infraestructura.

VIGÉSIMA SÉPTIMA.- El propietario o representante legal, previo a la obtención del Registro de Turismo, deberá obtener el certificado de manejo de bebidas alcohólicas otorgado por el Ministerio de Turismo a través de la Dirección de Capacitación y Calidad Técnica.

VIGÉSIMA OCTAVA.- Se reconoce la denuncia pública de la oferta de servicios de alimentos y bebidas que no cumpla con lo establecido en el presente Reglamento y demás normativa aplicable, para el efecto la Autoridad Nacional de Turismo y los GAD Municipales y metropolitanos deberán actuar de oficio, y habilitar las necesidades para recibir y dar trámite a las denuncias hasta su conclusión.

VIGÉSIMA NOVENA.- Los establecimientos considerados como covachas y/o bohíos que cumplan con los requisitos de Bar determinados en este Reglamento deberán obtener el Registro de Turismo.

DISPOSICIONES TRANSITORIAS

PRIMERA.- La Autoridad Nacional de Turismo, desarrollará en un plazo no mayor de 4 meses el sistema informático que permitirá el registro y categorización de los establecimientos, hasta ello se realizará la aplicación del presente reglamento de acuerdo a lo que determine la Autoridad Nacional de Turismo. Se deberá garantizar que esta información se incluya en el sistema, cuando este ya se encuentre en funcionamiento.

SEGUNDA.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas existentes tendrán un plazo de 6 meses a partir de la implementación del sistema informático; para cumplir con las disposiciones establecidas en este instrumento. Los cambios en la clasificación y categoría deberán ser contemplados en todos los espacios en los que se identifique y publicite al establecimiento.

TERCERA.- Deléguese a la Subsecretaría de Regulación y Control para que en el plazo de 3 meses a partir de la publicación en el Registro Oficial realice y expida un manual de aplicación de este reglamento.

CUARTA.- Dispóngase a la Subsecretaría de Promoción de la Autoridad Nacional de Turismo, para que en el plazo de 10 días a partir de la publicación del presente reglamento en el Registro Oficial, diseñe la tipografía que se utilizará para el sistema de categorización. Además determinará los lineamientos y características de la placa e impresión de las categorías establecidas en el presente Reglamento.

QUINTA.- Los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas deberán contar con personal con título profesional (Licenciado en Gastronomía), certificación de cualificaciones o competencias laborales, priorizando en las áreas relacionadas con cocina, de forma progresiva de acuerdo a lo siguiente:

Nota: Para leer Tabla, ver Registro Oficial Suplemento 575 de 5 de Octubre de 2018, página 34.

Como se evidencia en el cuadro los establecimientos de alimentos y bebidas deberán cumplir con el 5% de trabajadores de nómina certificados en el primer año, en el segundo año deberán cumplir con el 5% del primer año más el 15% del segundo, y para el tercero deberán cumplir con el 20% de los dos primeros años más el 20% del tercer año, cumpliendo con el 40% del total de su personal de nómina certificado.

Los porcentajes se calculan sobre los trabajadores permanentes, sin incluir eventuales o temporales. Para los establecimientos que ostenten la clasificación de bar y/o discoteca, deberán contar con al menos el 40% del personal cualificado en manejo de bebidas alcohólicas, del porcentaje establecido en el cuadro antes señalado.

Cuando el porcentaje resulte un número decimal, solo se considerará la parte entera del número. De igual manera, si se obtiene el número cero, el establecimiento deberá contar con al menos un empleado que cuente con título profesional, certificación de cualificaciones o competencias laborales.

SEXTA.- La Autoridad Nacional de Turismo en conjunto con el Ministerio del Interior en un plazo no mayor a 30 días realizará la diferenciación de los nombres en las tipologías utilizadas en este Reglamento, para lo cual suscribirán los acuerdos interministeriales de ser el caso.

DISPOSICIÓN REFORMATORIA. -

ÚNICA. - Dentro del Acuerdo Ministerial 2018-037 de 13 de junio del 2018, refórmese la Disposición Transitoria Tercera por el siguiente texto:

“Encárguese a la Dirección de Tecnologías de la Información de la autoridad nacional de turismo, para que en el plazo de 9 meses, a partir de la publicación de este Acuerdo Ministerial en Registro Oficial, desarrolle el módulo para los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y Metropolitanos para el uso del catastro nacional turístico en el Sistema Integrado de Información Turística para las actividades que se encuentre en funcionalidad dentro del mismo.

DISPOSICIONES DEROGATORIAS

ÚNICA.- Deróguese la Resolución No. 172, con fecha 24 de noviembre de 1989, emitida por la Corporación Ecuatoriana de Turismo.

DISPOSICIONES FINALES

PRIMERA.- Para fines de regulación y control de los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas, serán parte integrante de este reglamento 12 anexos referentes a los requisitos de categorización, que deberán ser cumplidos a cabalidad por los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas y los funcionarios que realicen el control de los mismos conforme a las disposiciones establecidas en este Reglamento.

SEGUNDA.- El incumplimiento de las disposiciones establecidas en el presente Reglamento será sancionado conforme a la Ley de Turismo.

TERCERA.- El presente Reglamento entrará en vigencia a partir de su publicación en el Registro Oficial.

Dado en la ciudad de Quito, D.M., a los... 17 SEP 2018

Dr. Enrique Ponce de León Román MINISTRO DE TURISMO.

ANEXO A. ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS SEGÚN EL TIPO DE COCINA(CUISINE)

ANEXO B. REQUISITOS GENERALES OBLIGATORIOS PARA LOS ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS - CAFETERIAS

ANEXO B1. REQUISITOS DE CATEGORIZACIÓN PARA CAFETERIAS

ANEXO C. REQUISITOS GENERALES OBLIGATORIOS PARA LOS ESTABLECIMIENTOS TURISTICOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS - BARES

ANEXO C.1 REQUISITOS DE CATEGORIZACIÓN PARA BARES

ANEXO D. REQUISITOS GENERALES OBLIGATORIOS PARA LOS ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS - RESTAURANTES

ANEXO D.1. REQUISITOS DE CATEGORIZACIÓN PARA RESTAURANTES

ANEXO E. REQUISITOS GENERALES OBLIGATORIOS PARA LOS ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS-DISCOTECAS

ANEXO E.1 REQUISITOS DE CATEGORIZACIÓN PARA
DISCOTECAS

ANEXO G. REQUISITOS GENERALES OBLIGATORIOS PARA
LOS ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS

ANEXO H. REQUISITOS GENERALES OBLIGATORIOS PARA
LOS ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS

Nota: Para leer Anexos, ver Registro Oficial Suplemento 575 de 5 de
Octubre de 2018, página 37.

ACERCA DE LOS AUTORES

HARO SOSA GIOVANNY LENIN



Ingeniero en Marketing. Magíster en Gestión de Marketing y Servicio al Cliente por la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas otorgado por la Universidad Internacional de la Rioja, España. Ha laborado en el sector público como capacitador en el Ministerio de Turismo, Supervisor de campo en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Supervisor en la Dirección General de Registro Civil, Identificación y Cedulación. Actualmente es docente de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Profesor investigador de la ESPOCH. Ponente y panelista en congresos nacionales e internacionales.

ROBALINO VALLEJO JESSICA ALEXANDRA



Licenciada en Gestión gastronómica. Magíster en Administración de Empresas con mención en Gerencia de Calidad y Productividad. Miembro de la Asociación de Chefs del Ecuador. Capacitadora en establecimientos de alimentos y bebidas en temas relacionados con servicio y atención al cliente nacional y extranjero, Gestión de Costos para Restaurantes, Gerencia de Alimentos y Bebidas. Investigadora de las tradiciones culinarias del Ecuador y otros temas relacionados a la gastronomía. Experiencia profesional en el área operativa y administrativa de alimentos y bebidas en el Hotel Hilton Colón-Quito. Profesora de la Carrera de Gastronomía de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

DIEGO ALEXANDER HARO ÁVALOS



Gradudado de la primera promoción de la Escuela de Gestión del Transporte de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (ESPOCH), obteniendo el título de Ingeniero en Gestión del Transporte. Obtiene a su vez el título de Abogado en la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL). En cuanto a títulos de cuarto nivel, obtiene el título de Magíster en Transporte y Logística en la ESPOCH. Cuenta con experiencia de cargo Directivo como Presidente de la Asociación de Estudiantes de la Escuela de Gestión del Transporte. En lo que corresponde a experiencia profesional, se ha desenvuelto en empresas públicas y privadas en el área de transporte y logística, actualmente ejerce funciones como docente en la ESPOCH y la UTPL.

MIGUEL ÁNGEL ÁVALOS PÉREZ



Ingeniería en Computación e Informática. Magíster en Informática Aplicada, obtenidos en la ESPOCH. Experiencia profesional como docente en nivel medio y superior y como técnico en mantenimiento de computadores, con certificación IC3. Máster MOS de Microsoft. Actualmente forma parte del cuerpo docente de la ESPOCH, como profesor de las asignaturas de Fundamentos de Programación, Informática Aplicada a la Salud y TICS en la Facultad de Salud Pública.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acosta, M., Guerra, A., Jiménez, M., & Salas, L. (2016). La administración de ventas. Alicante, España: Editorial Alcoy. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de <https://www.3ciencias.com/wp-content/uploads/2018/02/La-administracion-de-ventas.pdf>
- Alarcón, P. (5 de junio de 2020). El food truck Inka Burger que pasó a ser franquicia de comidas. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de Ecomex 360: <https://www.e-comex.com/el-food-truck-inka-burger-que-paso-ser-franquicia-de-comida/>
- Andrade, C. (27 de abril de 2020). Los tipos de restaurantes y cómo se clasifican. Obtenido de GastronomicaInternacional.com: <https://gastronomicainternacional.com/articulos-culinarios/cocina/tipos-de-restaurantes/>
- Aranceta, J. (2021). Retos de la gastronomía post covid-19 <https://www.elcorreo.com/jantour/retos-gastronomia-post-20210903101652-nt.html>
- Antún-Callaba, J. P., & Ojeda-Toche, L. (2004). “Benchmarking” de procesos logísticos. Investigación y Tecnología, 1, 59–76. <http://www.redalyc.org/pdf/404/40450105.pdf>
- Arias, V. (junio de 2020). 9 tipos de restaurantes que debes conocer. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de Esneca.com: <https://www.esneca.com/blog/9-tipos-de-restaurantes/>
- Ayala, M. L. (22 de noviembre de 2019). Comida Rápida: Características y Ventajas para tu negocio. Recuperado el 8 de

agosto de 2021, de MetalBoss integrando innovación: <https://www.metalboss.com.mx/blog/comida-rapida>

- Beccaria, L., López Mourelo, E., Mercer, R., Vinocur, P. (2020). Delivery en pandemia: el trabajo en las plataformas digitales de reparto en Argentina Nota técnica. Organización Internacional del Trabajo. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-buenos_aires/documents/publication/wcms_765155.pdf
- Balind, V. C., Argüelles, V. T., Gómez, A. H., & Mejía, G. I. (2015). Sistema de información en el proceso de logística inversa, revisión de literatura. *Cultura Científica y Tecnológica*, 0(55).
- Ballou, R. H. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro* (P. Education (ed.); Quinta edi).
- Bellesteros, P., Restrepo, L., & Estrada, S. (2010). Analisis de los costos logísticos en la administración de la cadena de suministro. *Scientia et Technica*, XVI(45), 272–277. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84917249050>
- Briñez, M., & Torres, F. (2016). Actividades estratégicas en la Gestión Logística de las empresas del sector lácteo del estado Zulia. *Sapienza Organizacional*, 0(4), 31–48.
- Bauzá Matorell, F.J. y Melgosa Arcos, F. J. (dir.)(2020). Turismo post COVID-19. El Turismo después de la pandemia global. Analisis, perspectivas y vías de recuperación. Luis Miguel Rondon Garcia, Libertad Tritiño Torralba y Carles Mulet Forteza (coord. científicos). Ediciones Universidad Salamanca.

- Binz, Patricia. (2019). Gestión de la gastronomía sustentable prácticas del sector de alimentos y bebidas en hospedajes. *Estudios y Perspectivas en Turismo* , 28 pp.507 – 525
- Buitrago Betancourt, S., Chitiva Sánchez, D.A. (2017). La gastronomía sostenible como factor de mejoramiento de la cadena de suministro del sector gastronómico en Bogotá-Colombia. https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/362/JJA-spa-2017-La_gastronom%EDa_sostenible_como_factor_de_mejoramiento.pdf;jsessionid
- Cajal, A. (2016). Investigación de campo: caracterísitcas, tipos, técnicas y etapas. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de InvestigaciónCientífica.org: <https://investigacioncientifica.org/que-es-la-investigacion-de-campo/>
- Canales, K. (2016). Tesis de grado: Sistema de servicios de fast food con recetas innovadoras para la cafetería-restaurante ASADICTOS, del cantón Quevedo. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de Repositorio UNIANDES: <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5097/2/TUQIGAB004.2-2016.pdf>
- Cardel, M., & Sánchez, C. (1991). Visión Y Proposito.
- Carmona-De Ríos, C. (2018). ¿Cuál es la importancia de implementar estrategias en las organizaciones? *Revista Científica Anfibios*, 1(1), 71–79. <https://doi.org/10.37979/afb.2018v1n1.20>
- CEUPE. (2022). Recursos Logísticos. CEUPE MAGAZINE. <https://www.ceupe.com/blog/recursos-logisticos.html>
- Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP).

- (2022). Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP).
- Cardona, L. (29 de noviembre de 2018). ¿Qué es el target? Definición en 5 minutos. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de Cyberclíc: <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-el-target>
 - Carrón, A. (2019). Preparación y Servicio de comidas rápidas en el bar. Logroño, La Rioja: Editorial Tutor Formación. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/121810?page=13>
 - Coca, A. (mayo de 2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. Revista de Ciencias Sociales (VE), XIV(2), 391-412. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011672014.pdf>
 - Contreras, R. (2021). Concepto de restaurante. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de Academia.edu: https://www.academia.edu/36325731/CONCEPTO_DE_RESTAURANTE
 - Corrales, D. (2004). Historia del primer restaurante del mundo. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de Bilbao: <http://www.bilbao.eus/bld/bitstream/handle/123456789/pag2627.pdf?sequence=1>
 - Cruz, T. (30 de noviembre de 2020). El plan de ventas en 6 pasos: objetivos, consejos y tecnología. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de Force Manager: <https://www.forcemanager.com/es/blog/plan-de-ventas/>
 - Da Silva, D. (18 de marzo de 2021). ¿Qué es la fuerza de ventas? Aprende todo sobre el tema. Zendesk, 1. Recuperado

el 8 de agosto de 2021, de <https://www.zendesk.com.mx/blog/fuerza-de-ventas-que-es/>

- de Tena, R. (14 de noviembre de 2020). Clasificación de los tipos de ventas. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de Holded: <https://www.holded.com/es/blog/tipos-venta>
- Deloitte Insights. (2021). The worker-employer relationship. if we are not a family, what are we? Deloit Global Human Capital trends special report
- Di Clemente, E., Hernández Mogollón, J., & López Guzmán, T. (2014). La gastronomía como patrimonio cultural y motor del desarrollo turístico. Un análisis DAFO para Extremadura. Tejuelo: Didáctica de La Lengua y La Literatura. Educación, 9(9), 817–833.
- El Universo. (27 de agosto de 2020). El millonario negocio de comida rápida se recupera lentamente tras la cuarentena. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de Diario El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/08/29/nota/7954963/ventas-comida-rapida-ecuador/>
- Erickson, B. (2010). Ventas. Miami, Estados Unidos: Editorial Firms Press. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/36393?page=56>.
- Escrivá, J., Martínez, A., & Ruíz, C. (1996). Marketing en la Actividad Comercial (1ra ed.). Madrid, España: Editorial McGraw - Hill. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/844819358X.pdf>
- Freile, L. (8 de junio de 2017). Misión - Visión Inka Burger.

Recuperado el 7 de agosto de 2021, de Misión Visión Valores:
<https://misionvisionvalores.de/inka/burger-/>

- Fundación Universitas. (n.d.). Sindicatos Líderes de opinión Consumidores Accionistas Empleados Distribuidores Comunidad Ecologistas Medios de comunicación de masas ORGANIZACIÓN. https://rrppfu.files.wordpress.com/2012/08/modulo-3_relaciones-pc3bablicas-empresariales.pdf
- García, I. (21 de noviembre de 2017). Definición de Unidad Estratégica de Negocio. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de EconomíaSimple.net: <https://www.economiasimple.net/glosario/unidad-estrategica-de-negocio>
- García, L. (2007). + Ventas (2da ed.). Madrid, España: Editorial ESIC. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=p-4owDnjUawC&oi=fnd&pg=PA71&dq=Etapas+de+ventas&ots=KAe_HMMSHt&sig=lfDYrUdyehJZgnwOjZsMoRDSH9Y&redir_esc=y#v=onepage&q=Etapas%20de%20ventas&f=false
- García, L., Manuel, J., Acosta, G., & Inés, M. (2010). Consideraciones Sobre La Integración Del Enfoque Logístico Con La Estrategia De La Empresa. Ingeniería Industrial, XXXI(3), 1–7.
- Gonzales, C. (2020). Costos de conservación y mantenimiento. <https://es.scribd.com/document/443333587/COSTOS-DE-CONSERVACION-Y-MANTENIMIENTO>
- Giraldo, M., González, J., Juliao, D., Martínez, D., Ortiz, M.,

- & Silva, H. (2014). Marketing: conceptos y aplicaciones. Baranquilla, Colombia: Universidad del Norte. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/espoch/69930?page=205>.
- Gonzalez, N. (18 de noviembre de 2020). ¿Cómo elaborar un Plan de Ventas? Recuperado el 8 de agosto de 2021, de Magenta.com: <https://magentaig.com/como-elaborar-un-plan-de-ventas/>
 - Guato Iza, L. A. y Laguatasig Bonill, M. P. (2021). E-logística: análisis en el sector gastronómico de Ambato en época de COVID [trabajo de grado, Universidad Técnica de Ambato]
 - Guido, S. (17 de noviembre de 2016). Origen y evolución de los restaurantes. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de Guidosteve.Wordpress: <https://prezi.com/juas6frzvtkl/historia-y-evolucion-de-los-restaurantes/>
 - Hagel, J. Schwartz, J. and Bersin, J. (2021). Navigating the future of work. Can we point business, workers, and social institutions in the same direction? Deloitte Review
 - Inka Burger Riobamba. (2018). Recuperado el 7 de agosto de 2021, de Facebook Inka Burguer Riobamba: <https://www.facebook.com/inkaburgerriobamba>
 - Jiménez, É. (27 de octubre de 2015). Historia y evolución de los restaurantes. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de Prezzi.com: <https://prezi.com/juas6frzvtkl/historia-y-evolucion-de-los-restaurantes/>
 - Knobl, E. (8 de mayo de 2018). Objetivos SMART: qué son y cómo utilizarlos. Recuperado el 9 de agosto

- de 2021, de Titular.com: <https://www.titular.com/blog/objetivos-smart-que-son-y-como-utilizarlos>
- Manrique, V. (2018). Restaurantes en Riobamba. Recuperado el 16 de agosto de 2021, de TripAdvisor: https://www.tripadvisor.es/Restaurants-g303849-Riobamba_Chimborazo_Province.html
 - Medina, R. (19 de marzo de 2020). Todo lo que necesitas saber sobre el análisis del entorno de una empresa. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de Branch: • <https://branch.com.co/marketing-digital/todo-lo-que-necesitas-saber-sobre-el-analisis-del-entorno-de-una-empresa/>
 - Mecalux. (2021). Nivel de servicio: variable logística para priorizar la satisfacción del cliente. <https://www.mecalux.es/blog/nivel-de-servicio>
 - Megassini, M. (2014). No Title. Instituto Universitario Aeronáutico.
 - Miranda, C. (n.d.). FUNDAMENTOS DE ITIL. <https://www.netecdigital.com/courses/195795/lectures/3432553>
 - Mora, L. (2016). Gestion logistica integral. In Ecoe Ediciones Ltda. https://corladancash.com/wp-content/uploads/2018/11/Gestion-logistica-integral_-Las-Luis-Anibal-Mora-Garcia.pdf
 - Mora, L. A. (2008). [Http://Www.Webpicking.Com/Hojas/Indicadores.Htm](http://Www.Webpicking.Com/Hojas/Indicadores.Htm). 1–6. <http://www.webpicking.com/hojas/indicadores.htm>
 - Ministerio de Turismo, Ministerio de Salud Pública, Agencia Nacional de Regulacion, Control y Viilancia Sanitaria, Agencia

de Regulacion y Control de la Bioseguridad y Cuarentena para Galapagos.(2020). Protocolo general de medidas de bioseguridad para establecimientos de alimentos y bebidas: restaurantes y cafeterias, al momento de su reapertura, en el contexto de la emergencia sanitaria por Covid-19.

- Monferrer Tirado, D. (2013). Fundamentos de Marketing (1ra ed.). Barcelona, España: Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/Sapientia74>
- Narváez, J., & Rincón, C. (2017). Presupuestos . Bogotá, Colombia: Ediciones de la U. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70310?page=14>.
- Navarro, M. (2012). Técnicas de ventas (1ra ed.). Estado de México, México: Editorial Red Tercer Milenio. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Tecnicas_de_venta.pdf
- Nuño, P. (14 de mayo de 2018). Importancia del marketing en las redes sociales. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de Empeñe PYME: <https://www.empeñepyme.net/importancia-del-marketing-en-las-empresas.html>
- Lanier, F. H. (2007). Logística en reversa y sus estrategias. <https://www.gestiopolis.com/logistica-reversa-y-sus-estrategias/>
- Lázaro, G. (2015). LA ADOPCIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN LOGÍSTICOS Y SU INFLUENCIA EN EL BENEFICIO DE LA EMPRESA ESPAÑOLA DE

COMPONENTES DE AUTOMOCIÓN. In Departamento de Economía de la Empresa Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad CEU San Pablo.

- Lorena, E., & Vallejo, B. (2010). Incidencia de la logística en el marketing. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 37–54. <https://doi.org/10.21500/22563202.563>
- Orellana, P. (16 de agosto de 2019). Gestión empresarial. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/gestion-empresarial.html>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). Agenda 2030 sobre el desarrollo sostenible. 17 objetivos para transformar nuestro mundo. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>
- Pacheco, L. (2 de diciembre de 2009). Plan de marketing. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de SlideShare: <https://es.slideshare.net/tlepr/plan-de-marketing-2629773>
- Pallero, D. (14 de julio de 2020). El “Food Truck” que pasó a ser una franquicia de comida. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de Revista Líderes: <https://www.revistalideres.ec/lideres/food-truck-franquicia-inka-burger.html>
- Paredes, A. (9 de noviembre de 2019). Los restaurantes: su historia. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de De lado va de frente: <https://delado.com.ec/2019/11/29/los-restaurantes-su-historia>
- Pablo César Ocampo Vélez. (2009). Gerencia logística y global. *Revista Escuela de Administración de Negocios*.
- Pinheiro de Lima, O., Breval Santiago, S., Rodríguez Taboada, C. M., & Follmann, N. (2017). A new definition of internal

logistics and how to evaluate it. *Ingeniare*, 25(2), 264–276.
<https://doi.org/10.4067/S0718-33052017000200264>

- Pricing. (2022). Nivel de servicio. Pricing Revenue Management.
- Parra Prado, A.I. (2021). Retos para la reactivación del sector restauración en la ciudad de Machala Provincia de El Oro [trabajo titulación Proyecto Integrador, Universidad Técnica de Machala].
- Pérez, D. (2015). Marketing y ventas (4ta ed.). Málaga, España: Editores ICB. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/105515?page=21>
- Piñeiro, G. (agosto de 2006). El proceso de ventas. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de Administración y Control de proyectos II: http://materias.fi.uba.ar/7546/material/Proy_II_ProcesoVenta_V5.pdf
- Prado Macías, B. A.(2021). El servicio delivery y su impacto socio-económico en microempresas gastronómicas frente a la emergencia sanitaria, ciudad de Jipijapa [trabajo grado, Universidad Estatal Del Sur de Manabí “UNESUM”].
- Prettel, G. (2016). Marketing: una herramienta para el crecimiento. Bogotá, Colombia. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/70255?page=515>
- Quiroa, M. (12 de mayo de 2020). Establecimiento Comercial. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/establecimiento-comercial.html>
- Quiroa, M. (9 de mayo de 2020). Vendedor. Recuperado el 9 de

agosto de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/vendedor.html>

- Quiroa, M., & Sevilla, P. (10 de septiembre de 2019). Historia del Marketing. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/historia/historia-del-marketing.html>
- Ramírez, P. (23 de abril de 2021). ¿Cuál es la importancia de un plan de marketing? Te lo explicamos. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de Economía3: <https://economia3.com/importancia-plan-de-marketing/>
- Ramírez Hernández, J. J., y Tena Luis, E. (2016). El campo mexicano en la actualidad : la MILPA dese la gastronomía sustentable.
- Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas. Acuerdo Ministerial 53 Registro Oficial Edición Especial 575 de 05-oct.-2018 Estado: Vigente.
- Reyes, C. (diciembre de 2016). Tesis de Grado: Propuesta de planificación estratégica para una empresa food truck dedicada a la venta de postres en el Distrito Metropolitano de Quito. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de Repositorio PUCE: <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12993/TESIS%20FINAL%20PRESENTACION%20C3%93N.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ricaurte Parraga, R.M.; Solorzano Cedeño, J.E. y Coca Benitez, J.M.(s.f.). Estudio de factibilidad de un restaurante sustentable. Grupo Compas
- Ríos, M. (20 de abril de 2018). One Way Marketing de Contenidos.

Recuperado el 8 de agosto de 2021, de LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/one-way-marketing-de-contenidos-marco-rios-pita>

- Ríos, P. (25 de junio de 2021). ¿Qué son las ventas? Conceptos clave y tipos. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/sales/que-son-las-ventas>
- Romero, J. (2020). Apuntes acerca de El impacto del covid-19 en la cadena alimentaria y el suministro de alimentos. Jairo Romero & asociados S.A.S. Asesoría y Capacitación en Inocuidad de Alimentos.
- RMT Logistics. (2020). ¿Qué son los costos ocultos en logística? <http://www.rmtrade.es/actualidad/son-costos-ocultos-logistica/>
- Sandberg, E. (2013). Understanding logistics-based competition in retail-a business model approach. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(0950–0552).
- Servera-Francés, D. (2010). Concepto Y Evolución De La Función Logística. *Innovar*, 20, 220. <http://www.redalyc.org/pdf/818/81819024018.pdf>
- Sharmila, M., & Bhavani, J. (2017). An Implementation of e-logistics framework in ecommerce.
- Stock, G. N., Greis, N. P., & Kasarda, J. D. (1998). Logistics, strategy and structure: a conceptual framework. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 18.
- Sanca, M. (septiembre de 2011). Tipos de Investigación Científica. *Revistas Bolivarianas*, XII, 5. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?pid=S2304-37682011000900011&script=sci_arttext

- Sanguña, J. (6 de junio de 2017). David Maldonado: “La única forma de vencer los miedos, es emprendiendo”. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de Aula Magna Universidad San Francisco de Quito: <https://aulamagna.usfq.edu.ec/?p=4965>
- Sanmartín, R. (abril de 2016). Tesis de Grado: Plan de Marketing para el restaurant ROMASAG de la ciudad de Loja. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de Repositorio UNL: <file:///D:/Tercer%20Semestre/Marketing%20Gastron%C3%B3mico/Tesis%20Lista%20Rosa%20Magdalena%20plan%20de%20marketing.pdf>
- Solórzano, G. (septiembre de 2013). Importancia de la calidad de servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de El buzón de Pacioli: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/pacioli-82.pdf>
- Soriano, C. (2007). El Marketing Mix: concepto, estrategias y aplicaciones. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 18 de agosto de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/85194?page=22>
- Tamayo, S. (2006). Marco Metodológico - Tipo de Investigación. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de Tesis URBE Virtual Capítulo III: <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0088963/cap03.pdf>
- Tapia, S. (julio de 2021). La Investigación Científica. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de <file:///D:/Tercer%20Semestre/Epistemolog%C3%ADa/LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20CIENT%C3%8DFICA.pdf>

- Thompson, I. (enero de 2006). Definición de empresa. Recuperado el 9 de agosto de 2021, de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>
- Thompson, I. (14 de mayo de 2020). Plan de mercadotecnia. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de Promonegocios.net: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/plan-mercadotecnia.html>
- Torres, V. (2015). Administración de ventas (1ra ed.). México, México: Grupo editorial Patria. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/epoch/39394?page=69>
- Universidad Mayor de San Andrés, Facultad de Ingeniería Instituto Nacional Universitario de Investigación en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional. (2020). Protocolo de Bioseguridad Para Restaurantes (Covid-19.)
- Vermorel, E. (2013). COSTES DE INVENTARIO. <https://www.lokad.com/es/definicion-costes-de-inventario>
- Vinitzky, A. R. (2007). Tercerización Logística: una herramienta de gestión para la obtención de ventajas operativas, comerciales, financieras y económicas en las empresas argentinas. 60.
- Vega, D. (2015). Tesis de Grado: Gestión estratégica del departamento de ventas aplicada en una empresa comercial - farmacéutica. Recuperado el 8 de agosto de 2021, de Tesis digitales UNMSM: https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/Tesis/Ingenie/vega_sd/cap2.pdf
- Villagomez, D. (26 de noviembre de 2018). El primer restaurante.

Recuperado el 8 de agosto de 2021, de Web UAE Mx: http://web.uaemx.mx/Culinaria/primer_numero/elprimer.html

- Villegas, F. (septiembre de 2011). Conceptos de mercadeo y ventas. Recuperado el 8 de agosto de 2021
- Westreicher, G. (19 de mayo de 2020). Método deductivo. Recuperado el 7 de agosto de 2021, de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html>
- Zhang, L.-J., Yadav, P., Chang, H., Akkiraju, R., Chao, T., Flaxer, D., & Jeng, J.-J. (2001). ELPIF: An E-Logistics Processes Integration Framework Based on Web Services, IBM T.
- Zucco, M., Gómez, F., Carrera, R., Alveo, C., & Vargas, M. (2017). Los cuatro ejes «WMS, SCM, CRM y ERP» para la e-logística. UTPC.

ISBN: 978-9942-607-44-7

