

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

Maestría en Gerencia Integrada de la Calidad e Innovación

Cultura de servicio al cliente en el desarrollo competitivo de las microempresas turísticas, asociadas a la prestación de servicios de alimentación en restaurantes de 3 tenedores, ubicadas en la Zona Especial Turística de la Mariscal de la ciudad de Quito

Sonia Germania Lucio Ureña

Tutor: Jorge Sosa Peñafiel

Quito, 2024



Cláusula de cesión de derecho de publicación

Yo, Sonia Germania Lucio Ureña autor de la tesis intitulada, “Cultura de servicio al cliente en el desarrollo competitivo de las microempresas turísticas, asociadas a la prestación de servicios de alimentación en restaurantes de 3 tenedores, ubicadas en la Zona Especial Turística de la Mariscal de la ciudad de Quito”. Mediante el presente documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Gerencia Integrada de la Calidad e Innovación en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

18 de junio de 2024

Firma: _____

Resumen

La calidad de servicio al cliente incide directamente en la competitividad. El turismo es una industria productiva de alto impacto. Hablar de cultura de servicio al cliente, es tener una referencia técnico teórica y sustento normativo regulatorio enfocados en la satisfacción del cliente.

El objetivo de esta investigación es tener un enfoque multidisciplinario e integral, que facilite establecer elementos integrales para la aplicación de lineamientos de la cultura de servicio al cliente en microempresas turísticas. Para lograr el objetivo se realiza un estudio comparado entre el marco normativo vigente en el Ecuador y los estándares internacionales establecidos por la ISO que tienen el enfoque en la satisfacción del cliente.

El ámbito de aplicación son restaurantes de tres tenedores, ubicados en la Zona Especial Turística La Mariscal de la ciudad de Quito, localidad que por ser un polo de desarrollo turístico, posee elementos de gestión y administración que son de incidencia para la investigación.

El análisis desarrollado parte de fuentes primarias mediante la recolección directa de datos a través de los empresarios. Los instrumentos utilizados fueron validados por expertos quienes aportaron de manera objetiva y sistémica. Adicional se efectúa la síntesis de las fuentes secundarias que aportan con información: teórica de autores e histórica y evolutiva.

El diagnóstico situacional determina que las microempresas turísticas, están sujetas a la temporalidad y no cuentan con elementos de gestión empresarial. Tomando en consideración el marco muestral el 60% de los establecimientos realizan las actividades basándose en acciones construidas de la experiencia cotidiana.

El turismo es considerado un eje económico y debe contar con políticas de actuación y articulación entre el sector público y privado. Como resultado de la investigación se plantea una “Guía de buenas prácticas para la satisfacción del cliente”, mecanismo para fortalecer el capital humano y brindar un servicio de calidad.

Palabras clave: sostenibilidad empresarial, cultura de servicio, capacitación técnica, capital humano, satisfacción del cliente, calidad integrada.

En primer lugar, estoy agradecida con Dios por la bendición y oportunidad de poder cumplir una meta más, el plan de vida que él me ha trazado ha estado en beneficio de mi familia, mi hogar y mi persona, el crecer ha sido parte de este camino y en esta oportunidad he fortalecido mi lado profesional, y lo he logrado gracias a la comprensión, apoyo y empatía de mis padres, mi esposo y familiares.

Dedico este logro a todos quienes están a mi lado y a todos aquellos que con el conocimiento adquirido puedo beneficiar, no hay mayor satisfacción el poder retribuir con un granito de conocimiento a todo aquel que lo requiera, mi compromiso social estará siempre enmarcado en apoyar a los demás siendo una mejor persona y profesional competente.

Este logro es de Sonia, pero está dedicado a; Dios, Malena, José, Diego, Josué, Isabela, Christian, Catalina, Christopher y Alexander.

Agradecimientos

En el día a día se conocen personas que nos aportan para seguir adelante, por esta razón quiero agradecer a quienes con su conocimiento me aportaron de manera positiva para poder llegar a cumplir esta meta;

Gracias a mi compañera de trabajo Evelyn Peñaherrera, que, con su conocimiento y experiencia en la gestión turística, apporto con información valiosa que solo se la puede obtener por brindar por más de 30 años su dedicación y esfuerzos en la institución.

Gracias a mi tutor de tesis Jorge Sosa, con su tiempo y experiencia técnica fue un pilar importante para poder estructurar una herramienta que sea de ayuda a los usuarios del sector turístico.

Gracias a los empresarios, en especial Silvana y Nancy, que al momento de recolectar la información me brindaron la apertura para poder profundizar en el tema de investigación, y poder contar con argumento para establecer resultados basados en la causa de la problemática.

Gracias a Ingrid A, Verónica M, Franklin T, Diego R, Diego S, Hans O, que aportaron a la investigación mediante su experticia al momento de la validación de instrumentos de recolección de datos, su conocimiento fue de gran ayuda para el desarrollo de la investigación.

Tabla de contenidos

Figuras y tablas	13
Abreviaturas.....	15
Introducción.....	17
Capítulo primero: Análisis de la calidad y la cultura organizacional según autores	19
1. Marco teórico	20
2. Marco normativo.....	32
3. Marco legal	38
Capítulo segundo: Análisis situacional de las microempresas turísticas de la Zona Especial Turística de La Mariscal	45
1. Descripción del contexto del ámbito turístico	46
2. Diagnóstico situacional de Zona Especial Turística (ZET) La Mariscal.....	53
3. Análisis de pertinencia y correlación entre las normas ISO de Gestión de la calidad – Satisfacción al cliente y el marco normativo vigente para alimentos y bebidas en la categoría de restaurantes de 3 tenedores	61
4. Levantamiento de línea base mediante la aplicación de herramientas de la investigación	70
Capítulo tercero: Diseño de la propuesta de la mejora de cultura de calidad para el desarrollo competitivo de las microempresas turísticas en la ZET Mariscal	93
1. Contexto general de los principales resultados.....	93
2. Planteamiento de la herramienta a utilizar.....	95
3. Propuesta final - Guía de buenas prácticas para la satisfacción del cliente.....	95
Conclusiones y recomendaciones.....	109
Obras citadas.....	111
Anexos.....	113
Anexo 1: Instrumento de recolección de datos para el censo.....	113
Anexo 2: Instrumento de recolección de datos para entrevista	115

Figuras y tablas

Figura 1. Banco Central del Ecuador, Balanza de Pagos del Ecuador, 2021.	31
Figura 2. Plataformas para el Catastro Nacional de Turismo.....	48
Figura 3. Actividades turísticas Ecuador 2023.....	49
Figura 5. Sectores de la ZET La Mariscal.....	57
Figura 6. Estado de la muestra.....	76
Figura 7. Situación actual de los establecimientos.....	87
Figura 8. Tipo de servicio.....	88
Tabla 1. Análisis de la aplicación de acciones de desarrollo turístico según los lineamientos determinados en la Constitución de la República del Ecuador.....	38
Tabla 2. Análisis de la aplicación de acciones de desarrollo turístico según los lineamientos determinados en la Ley de Turismo del Ecuador.....	41
Tabla 3. Historia de La Mariscal.....	53
Tabla 4. Establecimientos de alimentos y bebidas de la ZET La Mariscal.....	57
Tabla 5. Establecimientos de alojamiento de la ZET La Mariscal.....	58
Tabla 6. Establecimientos de operación turística de La Mariscal.....	59
Tabla 7. Establecimientos de transporte turístico de La Mariscal.....	60
Tabla 8. Establecimientos de organización de eventos de La Mariscal.....	61
Tabla 9. Requisitos obligatorios para restaurantes.....	63
Tabla 10. Requisitos de categorización.....	65
Tabla 11. Análisis de pertinencia de las ISO de Gestión de la calidad – satisfacción del cliente.....	73
Tabla 12. Perfil de expertos en el proceso de validación del cuestionario del CENSO.	73
Tabla 13. Principales observaciones al proceso de validación del cuestionario del censo.....	74
Tabla 14. Listado de establecimientos focales de la investigación - La Mariscal.....	74
Tabla 15. Listado de establecimientos activos para la investigación - La Mariscal.....	77
Tabla 16. Análisis general de los resultados de aplicación del censo.....	80
Tabla 17. Resultados de la aplicación del censo.....	82
Tabla 18. Resumen de brechas identificadas.....	91
Tabla 19. Propuesta para el análisis de brechas.....	93

Tabla 20. Guía de buenas prácticas para la satisfacción del cliente 96

Abreviaturas

ARCSA	Agencia de Regulación y Control Sanitario
CNET	Catastro Nacional Establecimientos Turísticos
CONADIS	Consejo Nacional de Discapacidades
GAD	Gobierno Autónomo Descentralizado
INEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
ISO	International Organization for Standardization
LUAE	Licencia Única de las Actividades Económicas
Mintur	Ministerio de Turismo del Ecuador
Mipymes	Micro, pequeñas y medianas empresas
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMT	Organización Mundial de Turismo
ONG	Organismo no gubernamental
OTAS	Online Travel Agency
PEA	Población económicamente activa
PIB	Precio Interno Bruto
RS	Responsabilidad Social
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SGC	Sistema de Gestión de Calidad
SITURIN	Sistema Turismo Inteligente
UNWTO	Elibrary es el servicio online de la Organización Mundial de Turismo
ZET	Zona Especial Turística

Introducción

En la investigación se analiza cómo la cultura de servicio al cliente incide en el desenvolvimiento competitivo de las microempresas turísticas en restaurantes de 3 tenedores. Se identifica las estrategias y buenas prácticas que pueden implementarse para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la competitividad.

La calidad del servicio al cliente en un restaurante no solo se refleja en la excelencia gastronómica, sino también en la atención recibida por parte del personal. La cultura de servicio al cliente se enfoca en la satisfacción y fidelización marcando la diferencia entre el éxito o el fracaso. En este sentido, la investigación analiza la pertinencia teórica basada en autores, el marco regulatorio vigente y los lineamientos de las normas ISO de la familia: 10001, 10002, 10003, 10004, 10008 que establecen directrices con enfoque en la satisfacción del cliente.

El ámbito de la investigación está centrado en la actividad turística. El turismo es una industria que dinamiza una amplia cadena de valor, conjugando la elaboración de productos y la prestación de servicios. Al ser una actividad económica que depende de la temporalidad, está sujeta al desenvolvimiento del mercado. El 94% de las empresas turísticas en el Ecuador están catalogadas como microempresas, siendo el factor principal es el número de empleados registrados, esto debido a la polifuncionalidad.

La problemática identificada se centra en que no se cuenta con elementos sustentados en sistemas de gestión. Al ser emprendimientos de baja inversión, número reducido de personal y la falta de conocimiento técnico entre los principales factores, inciden de manera directa en la satisfacción del cliente. Del 100% del marco muestral el 53% da atención de manera habitual, el 47% restante ha optado por cerrar o desarrollar otras actividades, debido a factores de externos que se han apoderado de la zona.

En el 53% de establecimientos que se aplica la investigación, se determina que el 60% ofrece servicios basados en una oferta estructurada. Sin embargo, las brechas identificadas se centran en la falta de gestión empresarial, careciendo de compromisos, políticas, objetivos e indicadores que afectan a la sostenibilidad.

El mecanismo de actuación para mitigar la problemática identificada es la esquematización de una “Guía de buenas prácticas para la satisfacción del cliente”. Elemento técnico para ser aplicado desde el ámbito público o privado.

Capítulo primero

Análisis de la calidad y la cultura organizacional según autores

La cultura de la calidad es el conjunto de valores creencias y comportamientos, para Chiavenato (2009), las organizaciones tienen como fortaleza el talento humano, y se convierten en el activo más valioso debido a que son el capital intelectual. Favoreciendo de esta manera al cumplimiento de los objetivos que la organización se plantea. En referencia a la importancia de la calidad en todos los procesos, pensar y trabajar en la mejora continua, contribuye a la satisfacción del cliente e innovación.

En un entorno de competencia la cultura de la calidad le genera a la organización un plus que le ayuda a tener énfasis en el mercado y ser competitivos mediante la prestación de productos y servicios permitiendo al cliente tener un portafolio amplio para poder comparar precios, a su vez también es una herramienta para verificar los costos de no calidad que inciden en la productividad y generan pérdidas y retrasos.

Las características que tienen las microempresas hacen que la cultura de la calidad sea considerada como un elemento de poca o nula aplicación. Los factores externos son determinantes para la creación de lineamientos de gestión empresarial. Por lo que es necesario establecer medios o estrategias que fomenten el involucramiento de acciones basadas en una cultura de calidad como elemento diferenciador.

La innovación es una herramienta efectiva con el cliente y facilita el acercamiento y aseguramiento de la venta. Es un elemento de desarrollo empresarial que no tiene parámetros establecidos según la clasificación de las empresas, sino más bien favorece a la organización y su entorno mediante la evolución y mejora continua. La innovación está enfocada en “Cliente contento, cliente fidelizado” esto es un reto para las organizaciones, debido a la necesidad de integración de varios factores que deben contar con una cultura de calidad sólida.

El rol que cumple la alta dirección está basado en principios de liderazgo y comunicación efectiva. Estos elementos son las bases que la organización debe adoptar para una cultura de calidad. La efectividad de la cultura de calidad se verá en la implementación de mecanismos de compromiso y participación de los diferentes actores involucrados tanto a nivel interno como externo. Esto promueve la generación de una filosofía de calidad a lo largo de la cadena de valor.

En las microempresas existen diferentes particularidades que son aspectos determinantes para las organizaciones. Entre los principales están: la formación técnica y generación de competencia específica, multiplicidad de funciones o polifuncionalidad, transferencia de conocimiento o mejor llamado herencia del conocimiento. Estos factores se convierten en retos que son determinantes al momento de establecer la sostenibilidad empresarial, en donde la calidad corre el riesgo de ser afectada.

Las empresas para mantenerse activas y con alto rendimiento en el mercado. Necesitan medir constantemente la satisfacción del cliente para identificar las falencias tanto en el producto como el servicio. Esta información contribuye para la mejora continua e innovación.

El cambio cultural implica tiempo y esfuerzos por parte de todos los involucrados en la organización. En este contexto se detallan las principales definiciones para esta investigación.

1. Marco teórico

1.1. Definición de calidad

De forma general establecer una definición de calidad, es relacionar las actividades del ser humano desde los diferentes campos de acción, partiendo de lo que se hace hasta lo que se recibe. En el origen de la humanidad se establecieron parámetros de medición que tienen que ver con la forma de relacionamiento en la sociedad. La literatura establece una variedad de conceptos para la calidad, que se acogen a la naturaleza de las organizaciones y la interacción con el ser humano, según Araque (2019, 198) la calidad es entendida como el conjunto de acciones integradas que tiene como objetivo central la satisfacción e incluso la superación de expectativas que un cliente tiene al consumir un determinado bien y/o servicio. En un contexto general en la dinámica del intercambio debe existir quien necesita y quien cubre la necesidad, de esta manera se produce el proceso de estandarización.

La calidad es un proceso de continuo mejoramiento que se adapta a las probabilidades de cambio y a la capacidad de competir dentro de un sistema. El factor determinante será las necesidades y expectativas de quien requiere un producto o servicio. La competencia de los mercados y la necesidad de posicionar productos ha generado que se establezca medios de estandarización mundial. La Internacional Organization for Standardization (ISO) es la entidad mundial encargada del desarrollo

de normas técnicas internacionales. Desde el siglo XX cuando empezó el proceso de globalización se decide homogenizar características mediante estándares que generen seguridad y confianza al momento del consumo.

Araque (2019, 198) manifiesta que “la calidad significa la satisfacción del cliente externo e interno. Las características del producto y la falta de deficiencias son las principales determinantes de la satisfacción”. En este sentido, la gestión de la calidad es el instrumento que busca minimizar los errores en la cadena de producción y prestación del servicio, desde antes de que ocurran. De ahí la importancia de los sistemas de gestión en una organización.

Bajo un pensamiento sistémico, la calidad está estructurada como un modelo de sistema. En el que se reúne y conjuga elementos y herramientas específicos para cada actividad o proceso, con la finalidad de la calidad en toda la línea de producción. En la ISO 9001 (2015, 24), un sistema de gestión es el conjunto de elementos interrelacionados que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos. Con estas consideraciones se puede decir que la implementación del sistema de gestión se puede considerar a varios elementos que están relacionados con la razón de ser de la organización.

De acuerdo con Almeida (2019, 31), la Teoría General de Sistemas ha estado vinculada al fenómeno organizativo, tanto en la Teoría Organizacional como la Teoría General de Sistemas. El centro de interés está compuesto por una serie de variables interdependientes. Lo que favorece a la implementación de un sistema de gestión en una organización. Determinando de esta manera el alcance por funciones específicas o por la totalidad.

En las organizaciones que se dedican a brindar servicios, también se ha considerado a la calidad como un elemento clave para su desenvolvimiento. Por lo que existen métodos y técnicas para lograr los objetivos de mejora continua, seguridad y confianza. La planificación estratégica, la gestión por procesos, el desarrollo organizacional son algunos de los enfoques para brindar servicios de calidad y generar competitividad en el sector. El rol del cliente es importante, debido a que se debe traducir las necesidades en acciones. Hernández et al. (2018, 187), Definen que la calidad del servicio es una variable que está afectada por la percepción del usuario. En consecuencia, es multidimensional dada a la naturaleza del servicio. De allí que las metodologías de medición son claves para la identificación de percepción del cliente, y

posteriormente trasladar los resultados a acciones estratégicas que tienen relevancia directa con los elementos de calidad en sistemas de gestión.

1.2. Principios de la calidad

En el ámbito de servicios en el área de alimentos y bebidas se debe tener en consideración los principios de la gestión de la calidad según la ISO 9000:2015. En el ámbito de los servicios, el cliente es uno de los aspectos de mayor relevancia para la generación de sostenibilidad empresarial.

El enfoque en el cliente es un elemento importante. Debido a que son las necesidades y expectativas que la organización debe llegar a satisfacer. En el turismo el nivel de competitividad es alto, por el constante cambio e innovación de la oferta. Las necesidades de los visitantes son cada vez más exigentes y con características particulares. Obligando al empresario a estar en constante innovación.

En la prestación de servicios de alimentación, el contacto con el cliente es directo y personalizado. Las oportunidades de fidelización se dan cuando la atención es de calidad. Sin embargo, si la atención y servicio presenta falencias puede generar una mala experiencia y pérdida de clientes.

El servicio que se da al cliente es un proceso integral. En el cual interactúan varios factores como: conocimiento técnico, conocimiento específico, imagen y pulcritud, información complementaria, buena actitud y el entorno físico donde se desarrolla la actividad. Estos elementos deben estar coordinados para que la experiencia del cliente sea la mejor y permita su permanencia y recomendación.

Enfocarse en el cliente es tener en consideración la cadena de la experiencia, antes, durante y después del servicio. Por lo que es necesario que la organización establezca pautas de actuación y comportamiento, procedimientos para la recepción de quejas, sugerencias o denuncias, resolución de conflictos y mecanismos de innovación para llegar al cliente de forma rápida, segura, cómoda y de calidad.

El liderazgo es necesario para el cumplimiento de los objetivos de la organización. El líder debe establecer estrategias, políticas, procesos y recursos. Para lograrlos se debe trabajar de forma articulada con los diferentes actores y fomentar la cultura organizacional a nivel interno y externo. Para la implementación del sistema de gestión se necesita contar con objetivos claros para poder planificar y tomar medidas correctivas de ser el caso. La generación de fidelización y consolidación de la

organización en el mercado dependerá de los tiempos adecuados y oportunos, de las acciones implementadas.

La alta dirección para ejercer un liderazgo efectivo y poder consolidar a la organización debe adoptar un compromiso de acción ante las necesidades y expectativas tanto del cliente interno como del externo. La generación de oportunidades de crecimiento sostenible mediante el compromiso de las personas es la clave del éxito. Para ejecutar los procesos de manera eficiente y efectiva, es necesario tener claro cuáles son las oportunidades de cambio y los riesgos que se presentan al momento de la prestación de servicios y la atención al cliente. Un cliente satisfecho genera un encadenamiento promedio de 19 posibles futuros clientes.

La organización al establecer de forma clara las oportunidades y riesgos debe determinar elementos de actuación que están enmarcados en los procesos. En el ámbito de la prestación de servicios en restaurantes los procesos están relacionados a las tendencias del mercado. Por lo que la innovación es la variable que constantemente debe estar siendo revisada por la alta dirección.

Fomentar una cultura de calidad dentro de la organización permite establecer estrategias de mejora continua basada en el análisis de los componentes estructurales. La toma de consciencia sobre las necesidades internas y externas aporta a la generación de evidencias.

En el sector turístico la generación de relaciones entre los actores involucrados es un proceso que da paso a la sostenibilidad del destino. El conjugar la implementación de elementos regulatorios en el área de servicio es una tarea de esfuerzos conjuntos entre la organización y las autoridades que ejercen control. La gestión de la calidad desde la visión de la atención al cliente está en constante evolución. El cliente es el que marca el camino de permanencia de una organización y por ende de un destino turístico.

En las microempresas los principios de la gestión de la calidad aportan de manera significativa al empoderamiento y la implementación de una cultura de calidad. Los beneficiarios directos son el capital humano que está inmerso en la ejecución de los procesos, tanto a nivel interno como externo, y al cliente mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas.

1.3. Cultura de calidad

El doctor Jackson Grayson en 1990, destacó la importancia de generar calidad total para alcanzar la productividad, haciendo una relación del tiempo con la mano de

obra. Este proceso que fue en su momento concebido o contextualizado como esclavitud, por la forma precaria del trato a los colaboradores, frente a las metas de producción. “La eliminación de los desperdicios, la reducción de la variabilidad y la mejora continua, son los objetivos” que Deming (1990) afirmó para generar una cultura de calidad en la organización.

En la organización la cultura de calidad está sujeta a valores, creencias y comportamientos de sus integrantes. La colaboración, compromiso y participación son los elementos necesarios para alcanzar la excelencia en la calidad del producto o servicio. El aplicarlo de manera efectiva contribuye a la eficiencia en los procesos, a la fidelización del cliente, al posicionamiento en el mercado, al incremento de compromiso y motivación por parte de los integrantes. En conjunto se promueve el efectivo manejo empresarial mediante la reducción de costos y aumento de rentabilidad para ser sostenible en el tiempo.

Las microempresas al adoptar una cultura de calidad, como parte de su gestión empresarial, crean espacios eficientes y seguros para el cliente, mejorando el desarrollo del destino donde están ubicadas. En el ámbito turístico, la cadena de valor genera un alto movimiento de divisas, que benefician de manera directa e indirecta a la población local. En los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) específicamente en el 8 que hace referencia al

Trabajo decente y crecimiento económico, meta 8.3 Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros. (CEPAL 2018, 40)

En este contexto se establece que el indicador será la medición del empleo informal de las actividades complementarias a la prestación de servicios. Exceptuando lo agrícola, y clasificándolo por sexo. El turismo necesita de varios actores para formar el producto turístico. Siendo mayoritariamente microempresas las que abastecen la cadena de valor, mediante un desarrollo económico y sostenible. Según la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas (2016, 24), identifican dos áreas relacionadas con el turismo: “Promover el turismo sostenible, cambiando el enfoque del sector, con el foco en ciudadanos responsables y proteger la biodiversidad como elemento clave para garantizar la sostenibilidad de los recursos y sectores económicos prioritarios”. En este sentido lo que se busca es crear: empleo de calidad, uso eficiente de recursos,

sostenibilidad en el consumo, articulación colectiva mediante alianzas estratégicas, transparencia en la gestión empresarial, ciudades sostenibles e inteligentes y proveedores alineados al proceso, que satisfagan las necesidades y requerimientos del cliente mediante la calidad en los servicios.

1.4. Calidad en los servicios

La aplicación de elementos de calidad en los servicios está sujeta al desenvolvimiento de todo el conjunto de procesos y actores que están involucrados. Para Hernández et al. (2018, 187), “un punto básico para lograr los objetivos es escuchar adecuadamente al cliente y traducir esto en acciones específicas, utilizando incluso un enfoque tradicional para evaluar la percepción de los clientes mediante la aplicación de encuestas, que deben ser respaldadas con un cuestionario”. En este sentido, la evolución de los sistemas tecnológicos para el área de servicios ha generado que se pueda contar con información precisa, objetiva y de rápido procesamiento.

En el caso particular de los servicios que tienen que ver con actividades de recreación y ocio, existen plataformas digitales como las OTAS.¹ Estas tienen por objetivo facilitar al visitante su viaje mediante el uso de productos y servicios que hayan pasado por un filtro de verificación y evaluación de estándares básicos de calidad.

Es necesario tener en consideración que, en el área de servicios, la calidad es una variable que está sujeta a la percepción del cliente. Lo cual hace que todo un entorno de acciones esté involucrado en la plena satisfacción desde el antes, durante y después. Esto obliga a la generación de niveles de calidad para el sector de los servicios.

El modelo americano SERVQUAL creado en 1988, ha sido un modelo de medición que se usa en la actualidad. Esta metodología evalúa las percepciones y expectativas de forma separada que tienen que ver con la confianza o empatía, fiabilidad, responsabilidad, garantía y tangibilidad, de los diferentes actores de la cadena de valor. Los proveedores cumplen un rol importante en la calidad del servicio, en el 2015 el turismo representaba el 10% del PIB mundial y el 7% del total de las exportaciones internacionales, esto según datos de la Organización Mundial del Turismo (OMT)², después de la pandemia por COVID 19. Para el 2023 se visualiza un crecimiento, según (Pololikashvili 2023, párr. 13) la actividad turística tuvo “un

¹ OTAS: Agencias de Viajes Online conocidas como OTA por su definición en inglés (Online Travel Agency).

² UNWTO: World Tourism Organization a UN Specialized Agency en español OMT.

crecimiento del 50 % en términos reales en comparación con 2021, propiciado por el notable repunte de los viajes internacionales. El gasto de los visitantes internacionales alcanzó el 64 % de los niveles prepandémicos (-36 % respecto a 2019, medido en términos reales)”. Esto conlleva un efecto domino en los integrantes de la cadena de valor, en la que su rol de proveedores articula la generación de empleo y desarrollo local.

La calidad en el servicio está directamente relacionada con la actividad interna que cada integrante de la cadena de valor desarrolla, en pro de la satisfacción de las necesidades del cliente.

1.5. Cultura de servicio al cliente

En la organización la cultura de servicio al cliente está enmarcada en valores, actitudes y desenvolvimiento de quienes la conforman. Con el fin de asegurar la satisfacción de las necesidades del cliente y cubrir las expectativas futuras como estrategia de innovación y posicionamiento en el mercado.

La cultura de calidad en el servicio al cliente está directamente relacionada con la actitud de las personas que están a cargo del servicio. El conocimiento técnico es un instrumento, pero la cortesía, amabilidad, empatía son cualidades personales que promueven la venta del producto. La comunicación y compromiso que se establezca dentro de la organización serán elementos claves para la sostenibilidad.

El triángulo del servicio está compuesto por estrategias, personas y el sistema. Teniendo como punto central al cliente, en el cual los factores externos son dirimentes al momento de la toma de decisiones por parte de la alta gerencia. En el sector de las microempresas las características internas de la organización son factores que inciden en la cultura del servicio. El liderazgo juega un rol importante para establecer lineamientos de actuación con el cliente.

El turismo es una actividad que conjuga el producto y servicio, donde las expectativas son los elementos diferenciadores para establecer competitividad. El tener en cuenta los pequeños detalles al momento de la experiencia turística, serán relevantes para fidelizar al cliente. En la actividad de servicio de alimentos en restaurantes, la calidez y conocimiento son las herramientas efectivas para vender un plato que contiene: cultura, sabor, identidad, historia entre otros elementos. Por lo que la capacidad de las personas de vender radica en las actitudes y aptitudes.

Una de las mayores falencias que presentan los restaurantes de tres tenedores, es lograr la venta efectiva del producto gastronómico. Las razones se deben a que el servicio se limita en solo servir el plato en la mesa, lo cual es el diferenciador con restaurantes de mayor categoría. El conocimiento técnico o profesionalización contribuye al posicionamiento de la organización, en relación a la polifuncionalidad que es un elemento utilizado en las microempresas de categoría baja.

1.6. Cultura organizacional

La cultura organizacional en las empresas está sujeta al comportamiento de los integrantes de la organización en todos sus niveles y cargos. Esto define el ambiente laboral. La comunicación es importante para fortalecer la cultura organizacional dentro de las organizaciones sin tener en consideración el tamaño o forma de gestión. En el caso particular de las microempresas, al tener características propias como son valores y creencias arraigadas se puede afianzar la comunicación y la productividad.

Para Hernández et al. (2018, 188), “La calidad en la gestión humana, es como un progreso organizacional basado en competencias laborales, además de fomentar la cultura de calidad, propicia un mejor clima laboral”. En las microempresas en el ámbito de los servicios un método de trabajo es la polifuncionalidad que establece conocimiento y competencia de varios procesos por parte de una misma persona. Esto incide en la satisfacción del cliente generando los siguientes beneficios; solución inmediata a situaciones especiales debido al conocimiento amplio de las tareas, facilidad de adaptación en las diferentes áreas de la organización, reducción de costos al no tener la necesidad de contratar personas especializadas. En conclusión la polifuncionalidad genera versatilidad para el desarrollo de las microempresas.

Sin embargo, existe también desventajas puntuales; las personas se apoderan del conocimiento y en una mejor oferta laboral dejan la organización y se visualiza falencias en varias áreas, sobrecarga de trabajo en personas, deficiencias en aplicación de liderazgo debido a las múltiples ocupaciones, prima la producción sobre la eficiencia. Esto en conjunto genera limitaciones para innovar por falta de tiempo e incluso desmotivación por carga laboral.

La efectividad de la polifuncionalidad en las microempresas está sujeta a: identificar las fortalezas y capacidades de los colaboradores, para poder establecer líneas de acción sin afectar al desarrollo personal y establecer como política interna la capacitación y fortalecimiento del conocimiento para mejor los puntos críticos y

sostener los logros alcanzados. En consecuencia, es necesario que la organización adopte a la polifuncionalidad como una herramienta de cultura de colaboración, flexibilidad y monitoreo continuo.

La innovación en el desarrollo empresarial va sujeta de la aplicación correcta de una cultura organizacional. En la que el líder de la organización promueve acciones de beneficio colectivo para el cliente interno y para el cliente externo. De esta manera las organizaciones se posicionan en el mercado y fortalecen la competitividad del destino.

1.7. Competitividad

Según Labarca (2007, 12), Porter en 1985 desarrolló el concepto de la ventaja competitiva “es la habilidad de las empresas para superar a sus competidores”. Desde ese entonces, aspectos como la innovación es el elemento fundamental para ofrecer algo nuevo al cliente, la gestión de producción para reducir el costo también ha sido un elemento para captación de clientes, el uso eficiente y eficaz de la tecnología son aliados estratégicos de posicionamiento en el mercado.

Para las microempresas la competitividad es fundamental. La capacidad de adaptación a los mercados y entornos externos permite tener productos y servicios novedosos a precios accesibles. Es necesario identificar las necesidades del cliente para generar innovación en el producto.

La calidad del servicio está sujeta a satisfacer las necesidades del cliente. Para lo cual es necesario tener en consideración a la competencia como fuente de innovación y presión para establecer estrategias de alto impacto. En las microempresas la calidad del servicio es la clave para la competitividad y supervivencia dentro del mercado.

La prestación de bienes y servicios llamado producto turístico está marcada por los diferentes portafolios que se ofertan, tanto a nivel local, nacional, regional e internacional. La atracción de mercados estará sujeta a la calidad de servicio que los empresarios ofrecen al cliente al momento de la visita. Generar destinos competitivos es ofrecer al visitante una variedad de opciones entre productos y servicios que brinden confianza y seguridad para la adquisición.

La competitividad turística estará establecida por las siguientes dimensiones: infraestructura que abarca elementos como: conectividad, facilidades, servicios adicionales. La política turística que es el mecanismo de actuación para el correcto desempeño. El entorno empresarial que son los actores ofertantes del producto o servicio. La cultura local que es el comportamiento humano ante factores externos y la

promoción que es el mecanismo de posicionamiento y venta del destino de forma general.

Según Almanza et al. (2018): “La competitividad empresarial no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente, se crea y se logra a través de un proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de la conducta organizativa”. En la industria del turismo, los destinos están marcados por la oferta y demanda. El giro de los negocios estará definido por las necesidades de los clientes, en este sentido el tamaño y conformación de las empresas será la respuesta a los requerimientos. Competitividad turística es el incremento del gasto turístico.

1.8. Microempresas

Las características principales de las microempresas son empresas de tamaño reducido tanto en número de colaboradores y niveles de ingresos. Según el INEC (2021) “una microempresa es aquella unidad económica productora de bienes o servicios, con hasta 10 trabajadores permanentes, y cuyos ingresos anuales no superan los 1000 salarios base unificados del trabajador en general (SBUTG)”. Las principales características son origen familiar, estructura operativa y administrativa sencilla o básica (polifuncionalidad), escasa inversión de capital, formación económica mediante crédito, entre otros aspectos como la transferencia de conocimiento y la continuidad del negocio.

En la economía de los países las microempresas juegan un rol importante. En el Ecuador, según datos del Ministerio de Producción Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, el porcentaje a nivel de microempresas de manera general supera el 98 %, esto en corte a febrero 2023. En lo que respecta a alojamiento y comidas, según el INEC (2023) el 99,1 %, son microempresas.

En el sector turístico el emprendimiento económico se centra en actividades de menor escala, principalmente alimentos y bebidas. De acuerdo con el Catastro Nacional de Establecimientos Turísticos (CNET) del Ministerio de Turismo, para el 2023 se cuenta con 23.345 establecimientos turísticos. De este número, el 89 % son microempresas, de las cuales la mayor actividad es la de alimentos y bebidas superando el 60 %.

1.9. Turismo

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT 2008): “El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios. Esas personas se denominan viajeros y el turismo abarca sus actividades, algunas de las cuales suponen un gasto turístico”. Al ser el turismo una actividad de desplazamiento requiere del consumo de productos y servicios, como son alojamiento, alimentos y bebidas, transporte, operación, entretenimiento entre otras que forman un conjunto integral, para satisfacer las necesidades del turista o visitante.

El grado de satisfacción del cliente estará sometido a las actividades que se desarrollan durante todo el proceso del viaje. Técnicamente es conocido como experiencia turística, es decir medir la satisfacción antes, durante y después del viaje. Cada uno de los destinos ha generado acciones y políticas en beneficio de la actividad turística, ya que al momento se ha constituido en una industria sin chimeneas.

En un análisis que realiza el Consejo Mundial de Viajes y Turismo³ (2022, párr. 2) determina que “se producirá una masiva recuperación del turismo mundial y de su aportación al PIB global, con la creación prevista además de 126 millones de nuevos empleos, es decir uno de cada tres de todos los que se generen en el mundo. De ellos, 77 millones se localizarán en Asia-Pacífico, donde está previsto un incremento anual del 8,5 %, tres puntos porcentuales más que la media mundial y más del doble del crecimiento estimado del 4 % en su economía”.

El turismo pospandemia es una actividad económica que pretende generar: fuentes de empleo, producción local, seguridad alimentaria, comercio justo, equidad de género entre otros elementos que benefician a quienes trabajan de manera directa e indirecta.

En Ecuador la actividad turística es una de las industrias más afectadas por la pandemia. Para el 2021, el turismo ocupó el quinto lugar de los ingresos no petroleros, en relación con el 2020 que se encontraba en el tercer lugar, esto según el Banco Central del Ecuador (2021).

³ WTTC: Consejo Mundial de Viajes y Turismo



Figura1. Banco Central del Ecuador, Balanza de Pagos del Ecuador, 2021.
Elaboración propia

Según el CNET del Ministerio de Turismo, para el 2023 se cuenta con 23.345 de los cuales el 60 % son actividades de alimentos y bebidas. Esto quiere decir que esta actividad es una de las que más fuentes de empleo generan. Como parte de las medidas de resiliencia post pandemia, muchas personas que se quedan sin empleo, vieron en la actividad de venta de alimentos, una oportunidad de generación de ingresos.

Castro (2022) hace un análisis de la calidad turística, en la que manifiesta que “Estrellas y tenedores a lo largo de la historia son insignias asociadas al concepto de calidad en el sector turístico. De hecho, muchas veces, cuando hablamos de calidad pareciera tratarse de una aspiración que sólo compete a un grupo ‘selecto’ de establecimientos. Cuando en realidad, todos, sin importar tamaño, ubicación, perfil de público, etcétera podemos pensar y trabajar estratégicamente para sumar valor a lo que ofrecemos”. En este sentido entender que es calidad turística en el Ecuador está dimensionado según la categorización de “turístico y de no turístico”. Para mejor comprensión a continuación se hace una descripción de estos términos.

- Establecimiento turístico: sitio o lugar que, por sus características propias de negocio, nicho de mercado nacional o extranjero y por la ubicación privilegiada que mueve corrientes de visitantes, es categorizado como “Establecimiento Turístico”. Su proceso de legalización de la actividad estará sujeta a la Ley de Turismo del 2002, mediante la entidad reguladora o quien realice sus funciones según los procesos de descentralización.
- Establecimiento no turístico: sitio o lugar que, por sus características de ubicación, giro de negocio y condiciones de infraestructura, no cumple con los requisitos mínimos que la Ley de Turismo 2002 establece para ser parte

del CNET, y su proceso de regularización estará sujeto al Ministerio del Interior a través de las intendencias.

La calidad turística es un valor intrínseco que los prestadores de servicios ofertan a sus clientes. El procedimiento regulatorio de funcionamiento se centra en normar y controlar la actividad. Sin embargo, el cliente no se fija en estos criterios, las cosas que marcan al cliente son los primeros puntos de contacto: la imagen del exterior del establecimiento, la oferta del producto, la primera atención o recibimiento y el entorno armónico del lugar hacen un primer encuentro sobre la experiencia a recibir. En el ámbito de alimentos y bebidas, estos puntos de contacto son determinantes para la compra o consumo del servicio ofertado.

La actividad turística y la calidad en la misma, estará marcada por el servicio que se dé al cliente al momento del desarrollo de la experiencia. Las microempresas turísticas encierran características propias que se pueden conjugar con elementos de gestión empresarial, para ser negocios competitivos y sostenibles.

2. Marco normativo

2.1. Norma ISO 9001: 2015-Sistemas de Gestión de la Calidad-Requisitos

En el ámbito turístico, la aplicación de la norma ISO 9001: 2015, ayuda en el afianzamiento de la calidad en la prestación del servicio y el aseguramiento de la satisfacción de las necesidades que el cliente establece.

La experiencia turística está enmarcada en tres momentos: el antes del viaje, el durante el viaje y el después del viaje. La norma ISO 9001: 2015, se enfoca en el aseguramiento de la satisfacción del cliente. Determinando que toda la cadena de producción del producto turístico este enfocada en cumplir el objetivo que el cliente busca y que posteriormente recomiende el destino y a la organización.

Generando seguridad, confianza y distinción frente a la competencia. Los estándares de calidad que se marcan en la gestión empresarial de la actividad turística, están sujetos al cumplimiento de los requisitos que establece la norma ISO 9001: 2015.

La estructuración efectiva de los procesos permite tener un control e identificación de riesgos que pueden poner en peligro la seguridad, salud e integridad de los visitantes. La norma ISO 9001: 2015 enfatiza en la correcta caracterización para reducir costos y aumentar la rentabilidad.

La comunicación es un elemento indispensable durante el desarrollo de la experiencia turística que se oferta al visitante. Por lo que debe estar integrada con todos los involucrados dentro de la organización. La norma ISO 9001: 2015 se asegura de que haya compromiso y conocimiento de la efectiva información que se da al cliente.

El contar con lineamientos establecidos en la norma ISO 9001: 2015, ayuda a que organizaciones del ámbito turístico se desenvuelvan de forma sostenible y competitiva en los mercados.

En el caso de las microempresas la reducción de costos, la optimización de recursos tanto de tiempo como de personal generan rentabilidad y una imagen consolidada ante el cliente. Lo que conlleva a la fidelización y posicionando la organización en el mercado. En este sentido para el desarrollo de la investigación se hace un análisis de la incidencia y aplicación de la familia de las ISO 10000, con enfoque de satisfacción al cliente. A continuación, un análisis, y con ello su aplicación en la propuesta como producto de este estudio.

Tomando en consideración los requisitos establecidos en la norma ISO 9001:2015 en el 8.2, que hace referencia a los requisitos para los productos y servicios, en el sector turístico. Al momento de la atención al cliente en restaurantes, la comunicación está sujeta a las promesas establecidas como elemento diferenciador. El contar con procesos para el tratamiento de quejas permite establecer acciones de corrección o contingencia de forma oportuna y mitigar posibles riesgos que afecten a la organización.

Los restaurantes al ser lugares de expendio de alimentos presentan elementos que pueden ser un potencial riesgo para el consumidor. Por tal razón el cumplimiento de requisitos reglamentarios es de carácter obligatorio y se debe establecer de forma clara los procesos previos al desarrollo del servicio.

La innovación en el servicio y atención al cliente es la estrategia para generar una experiencia única que favorezca a la fidelización y post venta. Lo que permite cubrir las necesidades y expectativas a través del seguimiento y medición de la satisfacción. De esta manera la organización se alinea a la gestión de la calidad según el 9.1.2 de la ISO 90001.

2.2. Norma ISO 10001:2018 Gestión de la Calidad — Satisfacción del cliente-Directrices para los códigos de conducta

La Norma ISO 10001: 2018 – Satisfacción del cliente, orienta a las organizaciones a generar una experiencia turística de calidad, mediante la implementación de estrategias que estén detalladas en códigos de conducta.

Los códigos de conducta son un instrumento que recopila lineamientos, normas o políticas que la organización establece para el desenvolvimiento de la actividad. Para su efectividad estos deben ser construidos de forma participativa y consensuada. Una vez aprobados serán socializados en todo el entorno de la organización. El fin de los códigos de conducta en establecimientos de alimentos y bebidas permite a los actores internos y externos enmarcarse bajo un mismo modelo de actuación y convivencia.

La Norma ISO 10001: 2018 dentro de la actividad de turismo principalmente en el ámbito de alimentos y bebidas, clasificación restaurantes se aplica en:

En la organización es importante que el personal se encuentre capacitado para ofrecer los servicios de manera efectiva. La comunicación juega un rol importante en el servicio, es el mecanismo de venta del producto ofertado, la veracidad de la información y la imagen de presentación son los primeros puntos de contacto. Generando posicionamiento y fidelización, que serán establecidas a manera de políticas determinadas en el código de conducta.

El Ministerio de Turismo, al ser la autoridad competente, establece requisitos de aplicación obligatoria para los establecimientos turísticos. A su vez estos mismos están determinados en la Ley de Turismo y sus respectivos Reglamentos o Acuerdos Ministeriales específicos y con un fin determinado. A continuación, se detalla elementos a ser considerados en los códigos de conducta, según el giro del negocio.

- En el Acuerdo Ministerial Nro. 2022-031 que expide “La determinación de horarios de funcionamiento de los establecimientos turísticos” en el art. 3 define en el literal c) “Restaurantes: De lunes a domingo durante las 24 horas del día”.
- El Reglamento de Turístico de Alimentos y Bebidas, en los requisitos de categorización, determina para restaurantes elementos como manejo de idiomas por parte del personal de atención directa al cliente, cuidado de la imagen institucional por parte del personal en el uso de uniformes, aplicación de métodos de medición de satisfacción del cliente al finalizar el servicio, mediadas de cuidado y manejo adecuado de recursos como agua y

energía eléctrica, políticas de reserva y formas de pago, políticas para proveedores.

Las organizaciones de manera adicional y voluntaria pueden establecer otros lineamientos a ser considerados en el código de conducta para su efectivo desenvolvimiento e imagen ante el cliente.

2.3. Norma ISO 10002 - 2018: Gestión de la Calidad-Satisfacción del cliente-Directrices para el tratamiento de las quejas

La Norma ISO 10002:2018 al tener un enfoque de gestión de quejas y reclamos es un medio de orientación para tratar los diferentes aspectos que están directamente relacionados con el cliente. El saber su percepción del servicio y producto ofertado dentro de la experiencia turística permite a la organización contar con insumos para la planificación, diseño, operación, mantenimiento y mejora.

El Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas (2018) establece como requisito de categorización para restaurantes el “contar con un instrumento para que los consumidores puedan valorar la satisfacción del cliente”. Este lineamiento al ser un requisito de puntaje le permite al establecimiento mejorar su categoría.

Se debe considerar los principios que establece la norma para ser aplicados dentro de la actividad turística, prioritariamente en el sector de alimentos y bebidas. El involucramiento de todos los integrantes de la organización es necesario para la aplicación de mecanismos que permitan saber las necesidades del cliente. En la actualidad se puede contar con instrumentos de bajo costo y alto impacto para medir el grado de satisfacción.

En las microempresas al ser espacios pequeños con poco personal, las quejas y reclamos por parte del cliente pueden ser elementos de mejora, si son tratadas de forma oportuna y con el pensamiento de crecimiento. O a su vez pueden ser instrumentos de deterioro de imagen o declive de la organización por mala reputación.

Es importante tener respuestas diligentes. Las empresas turísticas al ser organizaciones en las que el servicio es la razón de ser, la respuesta a la queja o reclamo debe ser inmediata.

La confidencialidad es importante para el manejo de quejas y reclamos debido a que la información del cliente no debe ser divulgada sin el previo consentimiento. La respuesta que se da al cliente está sujeta a las decisiones de la alta dirección en relación con las medidas correctivas sobre la queja o reclamo.

Contar con instrumentos para conocer las necesidades del cliente, sea física o virtual, permite tener una cercanía directa y poder solucionar de forma oportuna los requerimientos. De esta manera se evita la pérdida del cliente y la potencial mala imagen que se puede generar.

Dentro del sistema de gestión es necesario contemplar el procedimiento de manejo de quejas y reclamos, con sus respectivos respaldos para contar con elementos de verificación y mejora continua a los procesos que han sido comprometidos.

2.4. Norma ISO 10004 - 2018: Gestión de la Calidad-Satisfacción del cliente- Directrices para el seguimiento y la medición

La aplicación de la Norma ISO 10004: 2018. En la actividad turística en los servicios de alimentación, específicamente en restaurantes, permite a la organización contar con instrumentos de seguimiento sobre el tratamiento efectivo que se debe dar a las quejas y reclamos por parte del cliente.

En una primera instancia el tratamiento de la queja está sujeto de forma directa a la resolución de manera interna dentro de la organización. En caso de no existir respuesta o remediación de la situación, el cliente puede acudir a instancias de mayor alcance para poner su queja a manera de denuncia.

El Ministerio de Turismo del Ecuador, al ser el ente regulador de la actividad turística, tiene entre sus facultades la de brindar protección a los consumidores de servicios turísticos, Según la Ley de Turismo (2002) establece que:

Art. 46.- Los usuarios de servicios de turismo podrán reclamar sus derechos y presentar sus quejas al Centro de Protección del Turista. Este Centro tendrá interconexión inmediata con la Policía Nacional, Defensoría del Pueblo, municipalidades, centros de Información Turística y embajadas acreditadas en el Ecuador que manifiesten interés de interconexión [...]

Art. 47.- En caso de no resolverse los conflictos mediante la acción directa del Centro de Protección al Turista, el interesado podrá acceder a los centros de Mediación y Arbitraje que celebre convenios con el Ministerio de Turismo, para con sujeción en la Ley de Arbitraje y Mediación, intervenir en esta materia; o podrá acudir a la justicia ordinaria.

Art. 48.- De determinarse violación a normas legales, el Centro de Protección al Turista, solicitará al ministro de Turismo que, en observancia de las disposiciones del Estatuto del Régimen Jurídico Administrativo de la Función Ejecutiva, inicie el correspondiente expediente, para juzgar administrativamente la conducta del empresario turístico. (EC 2002)

En consecuencia, de lo antes mencionado, la organización para prevenir situaciones de queja o reclamo deberá establecer el respectivo procedimiento de

tratamiento de esta. En el que se determina sus procedimientos, responsables y medios de verificación.

2.5. Norma ISO 10008-2017: Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente- Directrices para las transacciones de comercio electrónico del negocio al consumidor

La Norma ISO 10008-2017, al ser una guía para la gestión de la calidad en la atención al cliente. Busca la fidelización del cliente frente a la marca mediante operaciones realizadas a través de comercio electrónico. Desde el 2020 cuando se declara la emergencia sanitaria por COVID 19, el sector turístico tuvo que afrontar un fuerte decrecimiento a escala mundial. Las empresas cerraron sus puertas y se paró la producción y venta.

El turismo es una industria que vive del desarrollo diario de las actividades. Al ser una oferta de servicios con la entrega de productos, depende de la cantidad de visitantes que estén programados. La cadena de valor de la actividad encierra todo tipo de establecimientos, desde grandes empresas proveedoras hasta pequeños comerciantes locales.

En las microempresas de alimentos y bebidas particularmente en la clasificación de restaurantes, la producción está sujeta a una planificación mayoritariamente semanal, debido al mercado objetivo al que ofertan sus servicios. Los consumos serán con productos locales y surtidos por cadenas cercanas. En este sentido las organizaciones tuvieron que reinventarse y generar la venta de productos mediante el comercio electrónico.

La innovación puso a prueba a la industria turística. La venta de productos por internet y el servicio a domicilio, se convierte en la solución más cercana para afrontar la crisis. Los medios digitales, redes sociales y plataformas son las herramientas que permiten al cliente tener un acercamiento con su establecimiento de preferencia. Esto genera que los sitios de alimentación se integren al comercio electrónico. Quedando hoy en día ya establecidos procesos como: pedidos en línea, *delivery*, aplicaciones electrónicas, y algo fundamental para la organización, es la aplicación de sistemas electrónicos de producción, que permiten contralar ventas, inventarios, tiempos y costos.

La implementación de mecanismos de comercio electrónico en actividades turísticas permite al cliente contar con accesibilidad en la búsqueda de información y

poder comparar precios para ahorrar dinero y optimizar tiempos. Estas ventajas dan mayor visibilidad a los negocios pequeños, llegando de mejor manera a los clientes y pudiendo ser competencia de empresas ya posicionadas.

Para los establecimientos de alimentos y bebidas-restaurantes, ofrecer productos en línea les permite llegar a mayor cantidad de público, dando facilidad para el cliente en poder hacer pedidos desde el lugar donde se encuentra, lo que ahorra tiempo y dinero.

Para la organización la implementación de mecanismos electrónicos mejora la eficiencia y precisión de los pedidos, generar más información de parte de sus clientes, permitiendo contar con una base de datos para ofertar y promocionar nuevos productos.

La implementación de la ISO 10008-2018 en organizaciones turísticas de alimentos y bebidas-restaurantes permite tener elementos de información del cliente, que serán instrumentos de mejora continua, mejoramiento de procesos y desempeño, confiabilidad y comunicación directa con el cliente.

3. Marco legal

3.1. Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador del 2008, hace referencia al derecho que tienen los ciudadanos para realizar actividades de recreación de manera segura y confiable, mediante el uso de productos o servicios, a continuación, un análisis referente a la actividad turística.

Tabla 1
Análisis de la aplicación de acciones de desarrollo turístico según los lineamientos determinados en la Constitución de la República del Ecuador

Artículo	Enfoque	Aplicación
Artículo 3.- Deberes primordiales del Estado	“5. Planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza, para acceder al buen vivir. 6. Promover el desarrollo equitativo y solidario de todo el territorio, mediante el fortalecimiento del proceso de autonomías y descentralización. 7. Proteger el patrimonio natural y cultural del país [...]”;	El Ministerio de Turismo del Ecuador, mediante la planificación turística Plan Estratégico Institucional (PEI) 2025 en el Objetivo 2, producto destinos sostenibles, se genera centros de desarrollo y fortalecimiento de la cadena de valor, en este sentido se elaboran proyectos integrales en beneficio de la ciudadanía ecuatoriana y ciudadanos extranjeros.
Art. 24.- Cultura y Ciencia	Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo	La Ley de Turismo del Ecuador (2002), entre sus objetivos está “c) Proteger al turista y fomentar la

	libre.	conciencia turística” para lo cual se genera programas y proyectos para aportar a la recreación y esparcimiento, para la aplicación de este objetivo, el Mintur cuenta con la Dirección de Protección al Usuario de Servicios Turísticos.
Art. 48.- El Estado adoptará a favor de las personas con discapacidad medidas que aseguren:	1. La inclusión social, mediante planes y programas estatales y privados coordinados, que fomenten su participación política, social, cultural, educativa y económica. 3. El desarrollo de programas y políticas dirigidas a fomentar su esparcimiento y descanso.	El Consejo Nacional de Discapacidades (CONADIS) y el Ministerio de Turismo (Mintur) el 18 de noviembre del 2020 realizaron el lanzamiento de la Política Pública de Turismo Accesible 2030, misma que cuenta con lineamientos técnicos de implementación en infraestructura para las diferentes actividades turísticas reconocidas en la Ley de Turismo.
Art. 66.- Se reconoce y garantizará a las personas:	2. El derecho a una vida digna, que asegure la salud, alimentación y nutrición, agua potable, vivienda, saneamiento ambiental, educación, trabajo, empleo, descanso y ocio, cultura física, vestido, seguridad social y otros servicios sociales necesarios.	La Ley de Turismo del Ecuador (2002), entre sus principios esta “c) El fomento de la infraestructura nacional y el mejoramiento de los servicios públicos básicos para garantizar la adecuada satisfacción de los turistas”
Artículo 275 de la “el régimen de desarrollo es el conjunto organizado, sostenible y dinámico de los sistemas económicos, políticos, socio – culturales y ambientales, que garantizan la realización del buen vivir, del sumak kawsay	El Estado planificará el desarrollo del país para garantizar el ejercicio de los derechos, la consecución de los objetivos del régimen de desarrollo y los principios consagrados en la Constitución. La planificación propiciará la equidad social y territorial, promoverá la concentración, y será participativa, descentralizada, desconcentrada y transparente”.	La Ley de Turismo del Ecuador (2002), entre sus principios esta “a) La iniciativa privada como pilar fundamental del sector; con su contribución mediante la inversión directa, la generación de empleo y promoción nacional e internacional” y el objetivo “b) Garantizar el uso racional de los recursos naturales, históricos, culturales y arqueológicos de la Nación”

Fuente: Constitución de la República del Ecuador. 2008

Elaboración propia

A manera de análisis la Constitución de la República establece en el artículo 24 que “Las personas tienen derecho a la recreación y al esparcimiento, a la práctica del deporte y al tiempo libre”, para el cumplimiento se generan atribuciones y competencias específicas dentro de las instituciones del estado. Para la recreación y el esparcimiento el Ministerio de Turismo es el encargado de generar políticas, instrumentos o demás elementos técnicos o normativos en beneficio del servicio y atención al cliente.

3.2. Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad

La Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad del 2010, tiene como objeto establecer el marco jurídico del sistema ecuatoriano de la calidad. En este sentido las actividades productivas que se desarrollan en el Ecuador están enmarcadas en garantizar

que la oferta tanto de productos y servicios sean de calidad, y que no generen riesgos a la vida y salud de los consumidores.

El Ministerio de Turismo (Mintur), es miembro del Comité Interministerial de la Calidad, y entre las atribuciones esta “Solicitar la preparación y validación de parámetros para promover la concientización de una cultura de calidad tanto en bienes como en servicios” e “Impulsar las actividades de formación, capacitación, asistencia técnica, especialización y difusión de temas de calidad en bienes y servicios”.

El Mintur desde el 2014, ha generado procesos de adopción y adaptación de sistemas de gestión para actividades de alojamiento, alimentos y bebidas y operación turística. Estos tienen como finalidad incursionar en la implementación de cultura de calidad, mediante herramientas prácticas que han sido diseñadas con base a la realidad de la industria ecuatoriana. Sin embargo, las diferentes causas sociales, económicas e incluso sanitarias han generado la necesidad de acoplar más elementos a los sistemas de gestión existentes para poder brindar servicios seguros y de calidad.

El Plan Nacional de la Calidad (2023) establece que el Ministerio de Turismo generará el proyecto “Fortalecimiento de la Calidad Turística 2023” que tiene como objetivo “Incentivar y orientar a los GAD, gremios y establecimientos turísticos a implementar certificaciones, reconocimientos o buenas prácticas en temas de calidad turística”. Para lo cual se desarrollarán diferentes mecanismos como capacitación, asistencia técnica y seguimiento en la implementación de sistemas de gestión.

La industria turística en el proceso de resiliencia necesita contar con elementos de continuidad que generen sostenibilidad empresarial y competitividad turística del destino. Es ahí la importancia de crear programas que implementen elementos de cultura de calidad basados en las necesidades y realidades del entorno actual y condiciones futuras.

3.3. Ley de Turismo del Ecuador

En el 2002 mediante Registro Oficial Suplemento 733, del 27 de diciembre del 2002, y con la última modificación del 29 de diciembre del 2014, se establece los siguientes lineamientos que están en marcados en la generación de una cultura de calidad. Para su efectivo cumplimiento se establece como medio de aplicación el Reglamento General a la Ley de Turismo vigente con su última modificación 22-ene.-2015, a continuación, se hace un análisis de pertinencia y aplicación.

Tabla 2

Análisis de la aplicación de acciones de desarrollo turístico según los lineamientos determinados en la Ley de Turismo del Ecuador

Artículo	Enfoque	Aplicación
Art. 8.- Generalidades	Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.	El Reglamento General a la Ley de Turismo establece como funciones del Ministerio de Turismo “1. Preparar y expedir con exclusividad a nivel nacional las normas técnicas y de calidad por actividad que regirán en todo el territorio nacional. Esta potestad es intransferible.”
Art. 15.- Atribuciones	1. Preparar las normas técnicas y de calidad por actividad que regirán en todo el territorio nacional	Para el desarrollo de las actividades se cuenta con reglamentos específicos para cada actividad, según lo determina el Art. 5 de la Ley de Turismo.
Art. 19.- Categorías	El Ministerio de Turismo establecerá privativamente las categorías oficiales para cada actividad vinculada al turismo. Estas categorías deberán sujetarse a las normas de uso internacional. Para este efecto expedirá las normas técnicas y de calidad generales para cada actividad vinculada con el turismo y las específicas de cada categoría	El Reglamento General a la Ley de Turismo establece en el “Art. 44.-... 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...”. Para el servicio de registro el Mintur cuenta con la Plataforma SITURIN como medio de registro de información.
Art. 45.- Resarcimiento	El que anuncie al público, a través de medios de comunicación colectiva, de Internet o de cualquier otro sistema, servicios turísticos de calidad superior a los que realmente ofrece; o en su propaganda use fotografías o haga descripciones distintas a la realidad. b. El empresario cuyo servicio tenga una calidad inferior a la que corresponda a su categoría a la oferta pública de los mismos	El Reglamento General a la Ley de Turismo establece en el “Art. 87.-... Multa entre USD 1000 y USD 5000 que se regularán de manera gradual y proporcional a las personas que incumplan normas de calidad”.

Fuente: EC Ley de Turismo del Ecuador. 2002

Elaboración propia

A manera de análisis la Ley de Turismo tiene como atribución “Preparar las normas técnicas y de calidad por actividad que regirán en todo el territorio nacional”. En este sentido la generación de instrumentos como Códigos de Conducta será un apoyo técnico para viabilizar la gestión empresarial dentro de las organizaciones.

3.4. Reglamento General a la Ley de Turismo

El Reglamento General a la Ley de Turismo tiene como objeto establecer los instrumentos y procedimientos de aplicación de la ley. El Ministerio de Turismo del Ecuador es el ente rector de las actividades turísticas, según se determina en el Art. 5 de la Ley de Turismo (2002) y establece a las siguientes actividades: “a. Alojamiento; b.

Servicio de alimentos y bebidas; c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito; d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del empaquetamiento; e. La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y, f. Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables”.

Para la investigación planteada se tomará como medio de aplicación normativa al Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, publicado en el Registro Oficial 575 del 05 de octubre del 2018. El cual tiene como objeto “regular, clasificar, categorizar, controlar y establecer los requisitos para el ejercicio de la actividad turística de alimentos y bebidas a nivel nacional”. En el art. 14 se establece las clasificaciones, dentro de las cuales consta los restaurantes.

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.

Para el ejercicio de las actividades en restaurantes se establece como lineamientos obligatorios, cumplir con requisitos mínimos que tendrán que ver con elementos de: accesibilidad, equipamiento, seguridad, infraestructura, información, competencias técnicas, gestión documental y procedimientos. Las categorías estarán enmarcadas en tenedores, siendo 5 la mayor categoría y 1 la menor categoría.

Para obtener la categorización, el establecimiento deberá cumplir con el puntaje determinado en la plataforma SITURIN;⁴ 5 tenedores (mayor a 91 puntos), 4 tenedores (entre 81 y 90 puntos), 3 tenedores (entre 80y 71 puntos), 2 tenedores (entre 70 y 61 puntos) y 1 tenedor (entre 60 y 40 puntos).

Para la investigación se analizará a restaurantes de categoría de 3 tenedores.

3.5. Ordenanza 0236 del Municipio de Quito – Resolución 0018

El 24 de abril del 2012, se crea la Ordenanza 0236 del Municipio de Quito, que tiene como objeto “Establecer los instrumentos de regulación, control y promoción del

⁴ SITURIN: Sistema de Turismo Inteligente, propiedad del Ministerio de Turismo del Ecuador, <https://siturin.turismo.gob.ec/auth/authentication/login>.

desarrollo de la actividad turística en el Distrito Metropolitano de Quito”. En este sentido también se cuenta con la facultad de “Declarar Zonas Especiales Turísticas”.

Según la Ordenanza 0236 (2012) se define como Zona Especial Turística (ZET) “Es el territorio dentro del Distrito Metropolitano de Quito que, al tiempo de reunir características y condiciones para la ejecución de una política turística común...” misma que deberá estar sujeta a los lineamientos establecidos en el Plan de Gestión creado para el efecto.

El Plan de Gestión para la Zona Especial Turística La Mariscal (2011), mediante el análisis situacional determina que:

En el sector de La Mariscal, la oferta turística ha crecido a impulsos del mercado, principalmente durante la última década, sin que existan perspectivas para que esta tendencia de crecimiento sea modulada desde la gestión municipal. Hoy, existen en la zona establecimientos de alojamiento, restaurantes de distintos tipos y categorías, bares de música en vivo, discotecas y una variada gama de oferta de servicios relacionados. La historia de este barrio residencial que se transformó en la zona turística de Quito y se constituyó en el polo de entretenimiento y gastronomía más importante de la ciudad, registra también la proliferación de los vicios y conflictos que conlleva la actividad turística y que se desenvuelve sin regulaciones ni controles.

Ponce (2011), en su análisis histórico menciona a que lo que hoy es La Mariscal. En 1910, la zona era conocida como la llanura de Quito-Iñaquito, el nombre era en honor al Mariscal Antonio José de Sucre y el fin de las propiedades eran quintas vacacionales. El auge de la exportación generó que en la ciudad se expanda el desarrollo comercial, bancario y administrativo.

La Zona Especial Turística La Mariscal, cuenta con un territorio aproximado de 200 hectáreas, distribuidas en 160 manzanas, lo que incide en la necesidad de generar el proceso de sectorización en: sector A (área o núcleo de la zona), sector B (área turística complementaria), sector c (área turística cultural), sector d (área residencial turística), y el sector e (área residencial comercial).

3.6. Elementos regulatorios para la actividad turística

Las actividades turísticas en el Ecuador están reguladas por la Ley de Turismo. Para actividades de alimentos, se cuenta con el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas del 2018. En la ciudad de Quito, el proceso de regularización de establecimientos está sujeto al procedimiento que lo establece la Empresa Pública de Gestión del Destino-Quito Turismo.

El 09 de abril del 2008, se firma el “Convenio de Descentralización de Competencias Concernientes al Otorgamiento del Registro de Turismo desde el Gobierno Central de la Republica de Ecuador al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito” que tiene por objeto que “el Ministerio de Turismo transfiere exclusivamente al Municipio del Distrito Metropolitano de Quito la competencia del otorgamiento del Registro de Turismo de las personas naturales o jurídicas que ejerzan actividades turísticas en el Distrito Metropolitano de Quito, observando las especificaciones y requisitos técnicos establecidos por el Ministerio de Turismo y normas jurídicas vigentes”. En este sentido, las actividades económicas de turismo deberán realizar su trámite anual en las dependencias o Administraciones Zonales.

La Mariscal para la gestión y administración cuenta con la Administración Zonal Especial Turística La Mariscal. Para la gestión del trámite de regularización de empresas turísticas de alimentos y bebidas (Restaurantes) deberán contar con los siguientes requisitos:

- Patente municipal. Es un impuesto municipal que obliga a las personas naturales y jurídicas que ejercen actividades económicas a pagar el tributo de la localidad donde ejercen la actividad.
- LUAE. Licencia Metropolitana Única para el Ejercicio de Actividades Económicas, es el permiso de funcionamiento que rige en el DMQ.
- ARCSA (Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria) es la entidad pública adscrita al Ministerio de Salud que tiene a su cargo el control sanitario, para establecimientos de alimentación colectiva o alimentos preparados, otorgando la Tarjeta de Calificación Sanitaria, documento obligatorio para el funcionamiento.
- Registro de Turismo. Es el proceso de registro único del establecimiento turístico en donde se define la actividad, tipo y categoría, según lo determinado en la Ley de Turismo y sus respectivos Reglamentos de aplicación.

Capítulo segundo

Análisis situacional de las microempresas turísticas de la Zona Especial Turística de La Mariscal

Para el análisis situacional de la actividad basada en el turismo que se desarrolla en la Zona Especial Turística La Mariscal. Se toma como referencia elementos de evolución y comportamiento en el ámbito productivo. Partiendo de un análisis situacional de forma deductiva e histórica.

El ámbito principal de la investigación está centrado en actividades económicas, basadas en el expendió de alimentos, en restaurantes de 3 tenedores, con características de microempresas, que están ubicadas en el sector La Mariscal.

La ciudad de Quito es el principal centro de distribución del movimiento turístico del país. Por esta razón para la administración y gestión, el Municipio de Quito, ejecuta el plan de gestión para Zonas Especiales Turísticas (ZET), que por su incidencia productiva cuentan con lineamientos particulares para el manejo.

La Mariscal ha sido considerada como una fuente de desarrollo económico desde que la ciudad de Quito inicio su proceso de expansión. Por esta razón la actividad turística ha tomado fuerza en esta zona. Esto genera la necesidad de establecer estrategias basadas en el servicio y satisfacción del cliente.

En esta zona el nicho de mercado son extranjeros que buscan conocer la cultura y gastronomía propia de la ciudad y del país. A su vez son los voceros de la imagen y promoción nacional e internacional.

La característica principal para establecer el objeto de la investigación es que las empresas a ser consideradas estén dentro de los parámetros de microempresas.

El Ministerio de Turismo del Ecuador por medio del Catastro Nacional de Establecimientos Turísticos (2023) determina que el 94 % de la actividad turística es considerada como microempresa. Lo que conlleva a definir mecanismos de actuación que abarquen acciones de sostenibilidad y competitividad para este segmento empresarial. Las características particulares de estas empresas inciden en el servicio, atención y satisfacción del cliente, como parte de la experiencia de la visita tanto en el establecimiento, la zona, la ciudad y el país. Por esta razón es necesario analizar los diferentes elementos y comportamientos de este segmento, para establecer lineamientos

de actuación tanto a nivel empresarial como gubernamental por parte de las entidades encargadas del manejo y control.

1. Descripción del contexto del ámbito turístico

Para la descripción del ámbito turístico de la Zona Especial Turística la Mariscal se tomará como referencia general el análisis del desenvolvimiento del turismo desde sus inicios de gestión por parte del ente regulador. Para lo cual se hace una descripción histórica y evolutiva del marco normativo. Así como también las principales características de la industria y su incidencia en la competitividad tanto a nivel nacional como internacional.

1.1. Evolución del marco normativo de la actividad turística en el Ecuador

La actividad turística en el Ecuador se encuentra regida y controlada por la Ley de Turismo. Tomando en consideración de cómo ha evolucionado el marco normativo para la actividad turística a continuación se hace una breve descripción;

La actividad turística en el Ecuador tiene sus inicios en 1974, en la presidencia del General Guillermo Rodríguez Lara, considerando al turismo como una actividad importante en el ámbito socioeconómico, por lo que se genera el primer marco normativo “Ley de Fomento Turístico”, cuyo objeto es la creación de la Dirección Nacional de Turismo (CETURIS) la cual tiene como funciones “planificar, ejecutar y promover el desarrollo turístico, así como supervisar y regular la organización y desenvolvimiento del turismo”. Para el manejo y control del Catastro Nacional de Establecimientos Turísticos el proceso se lo realizaba de forma manual, mediante el uso de bitácoras.

En 1989 en la presidencia del Dr. Rodrigo Borja, por medio del Registro Oficial 230 del 11 de julio de 1989, se establece para el control, fomento y la promoción del turismo la creación de la Corporación Ecuatoriana de Turismo (CETUR) mediante la aplicación de la Ley de Turismo 033. Para el manejo y control del Catastro Nacional de Establecimientos Turísticos el proceso se lo realizaba de forma manual, mediante el uso de bitácoras.

La Organización Mundial de Turismo (OMT) en conjunto con la Unión Interparlamentaria (UIP) en abril de 1989, generan la Declaración del Haya para el fomento del turismo a escala mundial. El documento contempla varios principios para alcanzar el fin propuesto, particularmente el principio IX hace referencia a que la

calidad turística. Se establece la dependencia de las relaciones entre las personas y la calidad de servicio que se ofrece al cliente. Estos lineamientos son de gran importancia para generar un hito en el turismo. Posterior a esto se considera dentro de los marcos normativos, elementos que hacen referencia a las clasificaciones y categorías de las actividades turísticas.

Con el fin de establecer estándares básicos de calidad en la prestación de servicios. En este sentido la Autoridad Nacional de Turismo genera la Resolución 172, que tiene como objetivo establecer el instructivo de control para las actividades turísticas, estableciendo las categorías: para alojamiento con la calificación mediante estrellas, para alimentos y bebidas se determina la calificación según los servicios: lujo, primera, segunda, tercera y cuarta.

El 10 de agosto de 1992 en la presidencia del Doctor Sixto Duran Ballén, se crea el Ministerio de Información y Turismo. En 1994 se separa las funciones relacionadas con el turismo y la información, quedando solo como Ministerio de Turismo.

En 1997, mediante Registro Oficial 118 del 28 de enero de 1997 se genera la Ley Especial de Desarrollo Turístico, que tiene por objetivo principal: “Regir la actividad turística nacional que se declara prioritaria para el desarrollo socioeconómico de la República del Ecuador, creando los órganos administrativos rectores encargados de formular, dirigir, normar y supervisar la política nacional de turismo”. Entre los principales propósitos están la generación de incentivos y beneficios, la contribución a la descentralización y la colaboración con organismos externos para el desarrollo productivo.

Cuando la Autoridad Nacional de Turismo ejerce el control y registro de los establecimientos, tiene la potestad de establecer estándares básicos que garanticen la confianza y seguridad en la prestación de los servicios turísticos. Para el manejo se migra la información manual al proceso sistemático en la plataforma Alfa CAT.

En el 2002, mediante Registro Oficial 733, Suplemento, de 27 de diciembre se establece la Ley de Turismo. En este marco normativo se establece como atribución las creaciones de normas técnicas y de calidad generadas para las actividades turísticas determinadas en el artículo 5 de la presente ley. Para el efectivo cumplimiento de la aplicación de la ley, se determinan para cada actividad su respectivo reglamento de aplicación.

En cuanto al manejo del Catastro Nacional de Establecimientos Turísticos ha tenido procesos evolutivos según el manejo tecnológico de la información y el proceso de transición entre el sucre y el dólar.

La Universidad Politécnica del Litoral, mediante proceso de articulación interinstitucional crea la plataforma EDEN para el registro de los establecimientos. Este sistema informático no tuvo el éxito que se perseguía, por lo que se busca una nueva alternativa. En el 2006 la Universidad Politécnica Nacional genera el Sistema Integrado de Información Turística (SIIT) que tiene la finalidad de mejorar el tiempo de registro de los diferentes productos que se generan en la institución.

Como parte del proceso de transformación tecnológica del (SIIT). En el 2014 se pone en consideración de la ciudadanía el Sistema de Información Estratégica para el Turismo del Ecuador (SIETE). El cual tiene la finalidad de registrar la información del catastro de establecimientos, visualizador de datos y el geo portal.

En el 2020, el Ministerio de Turismo mediante Acuerdo Ministerial 2020 -048 del 17 de diciembre de ese año, pone en funcionamiento la plataforma Sistema de Turismo Inteligente (SITURIN), plataforma que ha tenido varias actualizaciones, teniendo como objetivo reducir el tiempo de emisión del registro turístico. Esta plataforma está vigente hasta la actualidad.



Figura 2. Plataformas para el Catastro Nacional de Turismo
Elaboración propia

Desde 1989 hasta el 2018, estuvo vigente la aplicación de la Resolución 172, para el efectivo desarrollo de la actividad de alimentos y bebidas en procesos de control y registro. Mediante Registro Oficial Especial 575 del 5 de octubre de 2018, se genera el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, en el cual se determinan requisitos de cumplimiento tanto en lo administrativo y en lo operativo. Estableciendo una línea base para la implementación de sistemas de gestión, y derogando la aplicación de la Resolución 172.

Actualmente y con base a la implementación de herramientas tecnológicas, el Ministerio de Turismo del Ecuador cuenta con el Sistema de Turismo Inteligente (SITURIN) el cual es utilizado para el proceso de registro mediante la plataforma online.

1.2. Principales características de las empresas turísticas ecuatorianas

El Ministerio de Turismo para el ejercicio de regulación y control, cuenta con el Catastro Nacional de Establecimientos Turísticos (CNET) proceso que identifica y mapea a los establecimientos que ofertan alguna de las actividades establecidas en el Artículo 5 de la Ley de Turismo, y que han cumplido con características y requisitos propios para ser catalogado como establecimiento turístico.

Dirección de Acreditación y Control del Ministerio de Turismo, es la unidad encargada de actualizar el catastro de establecimientos, con corte julio 2023 se cuenta con 23.633 establecimientos registrados a nivel nacional.



Figura 3. Actividades turísticas Ecuador 2023
Elaboración propia

Del número total de establecimientos a nivel nacional, 14.628 ofertan el servicio de alimentos y bebidas, lo que representa el 63 % de las actividades económicas en turismo.

La OMT (2016) determina que “La cadena de valor del turismo es una secuencia de actividades primarias y de apoyo que resultan fundamentales a nivel estratégico para el rendimiento del sector turístico”. El turismo es una actividad dinamizadora de la economía, debido a que necesita de varios actores para su funcionamiento, lo cual es conocido como cadena de valor.

La cadena de valor del turismo está compuesta por la provisión de servicios complementarios a la experiencia turística, que va desde el antes, durante y después del viaje que el turista decide realizar. En este proceso los proveedores juegan un rol importante para la construcción del producto turístico. Es necesario determinar en la cadena de valor la naturaleza y procedencia de las empresas que proveen de productos y servicios.

Para poder determinar la clasificación de las empresas en el Ecuador, se toma como referencia a los parámetros que el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) ha establecido. Para el 2023, se cuenta con el directorio nacional de empresas, el cual tiene como objetivo, generar una base de datos a nivel nacional. Para poder realizar la clasificación de las empresas, se toma como referencia el número de trabajadores.

A continuación, se hace un detalle de la clasificación de empresas.

- Microempresas (1 a 9 trabajadores)
- Pequeñas (10 a 49 trabajadores)
- Mediana (50 a 199 trabajadores)
- Grande (+ de 200 trabajadores)

La clasificación de las empresas turísticas en Ecuador está sujeta al número de trabajadores registrados en el CNET, debido a que este dato se lo declara al momento de la obtención del Registro Turístico⁵. En consideración a la clasificación que realiza el INEC para las empresas turísticas se presenta los siguientes resultados.

⁵ “Art. 9.- El Registro de Turismo consiste en la inscripción del prestador de servicios turísticos, sea persona natural o jurídica, previo al inicio de actividades y por una sola vez en el Ministerio de Turismo, cumpliendo con los requisitos que establece el Reglamento de esta Ley. En el registro se establecerá la clasificación y categoría que le corresponda”.

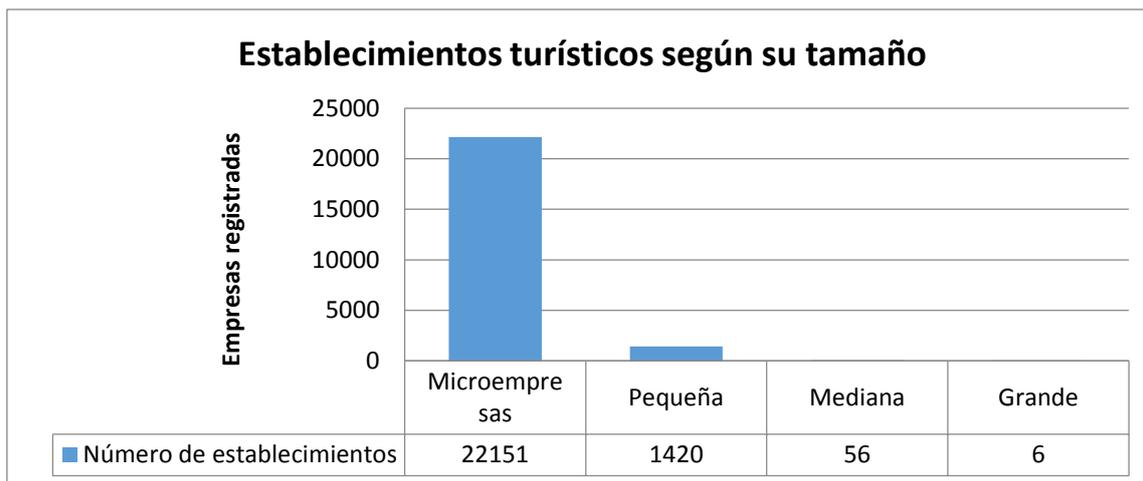


Figura 4. Establecimientos turísticos según su tamaño
Elaboración propia

Según el gráfico detallado en el Ecuador el 94 % de las actividades son microempresas, el 6 % restante está distribuido entre empresas pequeñas, medianas y grandes. Según el INEC (2022) determina que el sector de servicios ocupa el 45,5 % del total de las actividades económicas. El turismo es una actividad económica que brinda servicios según las necesidades y requerimientos del turista. Seguido de cerca por las actividades de comercio con el 34,2 %, lo que significa que la cadena de valor del turismo es un sistema de encadenamiento productivo.

Según la OMT en la plataforma Dashboard de datos turísticos, hace un análisis de las afectaciones generadas por la declaración de pandemia por COVID-19, estableciendo que -68 % fueron los datos de arribos para los destinos del continente americano en el 2020, lo cual afectó significativamente a la actividad turística y su cadena de valor. En el proceso de resiliencia las empresas turísticas que han podido establecer acciones de recuperación, han sido aquellas que cuentan con herramientas de gestión, facilitando la toma de decisiones mediante la adaptación de procesos.

En relación a las microempresas turísticas, la afectación por la pandemia ha sido altamente significativa. Esto debido a que no se cuenta con procesos establecidos y mucho menos sistemas o acciones de gestión para dar una pronta respuesta y toma de decisiones.

El Ministerio de Turismo del Ecuador en su boletín estadístico 2023, reporta que la actividad turística ha tenido una recuperación del “equivalente a una participación sobre el PIB del 1.90%. A su vez, dicho valor fue un 11.6% superior a la cifra reflejada en el 2021”. Según Banco Central del Ecuador (2023), con estos datos se puede evidenciar que el turismo es una actividad dinámica e integradora.

1.3. Índice de competitividad turística del Ecuador

El índice de competitividad turística tiene como objetivo evaluar la capacidad que tienen los países o sectores focalizados para atraer o retener turistas, y de esta manera poder establecer lineamientos o políticas enfocadas a la sostenibilidad y competitividad. Al ser un proceso de comparación de varios factores provee de información objetiva y comparativa del mercado turístico global.

El ente encargado de realizar la medición de la competitividad turística es el Foro Económico Mundial, para lo cual utiliza los siguientes indicadores: infraestructura de transporte, la oferta turística y cultural, la calidad de los servicios turísticos, la seguridad, la sostenibilidad ambiental, entre otros.

El Índice de Competitividad Turística en el Ecuador, en referencia a la calidad de los servicios, ha tenido un proceso estructurado que ha estado fundamentado en mejorar la prestación de servicios y atención al cliente, buscando la satisfacción y mejorar la percepción de la calidad ofertada. En este sentido el Ministerio de Turismo del Ecuador desde el año 2015, ha establecido instrumentos metodológicos en beneficio de la industria turística ecuatoriana, a continuación, se hace un detalle:

- En el 2014, mediante un proceso de adaptación se genera la metodología; Sistema Inicial de Gestión Organizacional (SIGO) que tiene como objetivo, ser una “herramienta de gestión de rápida implementación para el mejoramiento de la calidad en las (MIPYMES) turísticas” SIGO (2014).
- En el 2015, se genera el proceso metodológico; Marca Q, el cual responde a un Sistema Integrado de Gestión, que está enfocado en la mejora continua basado en la estructura de la ISO 9001:2015 – Sistemas de Gestión de Calidad y lineamientos de la ISO 14001: 2015 – Sistemas de Gestión Ambiental y la OHSAS 18001:2007 – Sistema de Gestión y Seguridad y Salud en el Trabajo.
- En el 2018, se genera la estructuración metodológica para la mejora continua para el sector turístico ecuatoriano. Para lo cual se establece una propuesta de esquema de calidad turística, basado en la integración de normas ISO y criterios específicos de certificación a nivel mundial.
- En el 2020, se genera el Esquema de Certificación Sello Check In Certificado Bioseguro Ecuador, mediante la norma ISO/IEC 17065 Evaluación de la conformidad - Requisitos para organismos que certifican productos, procesos y servicios.

El compendio de las metodologías detalladas son elementos base para la construcción del Sistema Nacional de Calidad Turística en Ecuador.

2. Diagnóstico situacional de Zona Especial Turística (ZET) La Mariscal

Para establecer el diagnóstico situacional de La Mariscal, es necesario identificar rasgos históricos de su evolución. Permitiendo ampliar el contexto de la problemática actual, por lo que se usa elementos referenciales mediante fuentes primarias y secundarias.

2.1. Análisis del contexto general de la ZET la Mariscal mediante fuentes secundarias o datos referenciales

a) *Reseña histórica de la Mariscal*

La ciudad de Quito a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, empieza a experimentar un crecimiento población debido al desarrollo productivo de la época. El centro histórico era el motor religioso y político, donde las principales familias aristocráticas estaban situadas. Al norte de Quito estaba el sector agrícola y al sur de Quito, la zona industrial con fábricas de variados productos y los conjuntos habitacionales destinado para la vivienda de los obreros.

Debido a la presión de los sectores sociales, la aristocracia de esta época siente la necesidad de generar espacios privados con características propias de una “Ciudad Jardín”. Para entender lo que genera la expansión urbana hacia la parte norte del parque Ejido, a continuación, se hace una síntesis de la historia con base en Ponce (2011).

Tabla 3
Historia de La Mariscal

AÑO	ACONTECIMIENTO
1893	La familia Jijón (Condes de Casa Jijón) construyen la primera villa en las tierras habitadas por la comunidad indígena de Santa Clara de Millán, aquí se construyó el Palacio de La Circasiana, lo que motivo a que más familias pudientes adquieran sus propiedades en este sector.
1904	Se construyen las Torres de la Almagro, o también conocidas como las Torres del Telégrafo, fueron construidas para albergar la estación de telegrafía óptica y eléctrica que prestaba sus servicios a la ciudad de Quito, en un inicio se construyó la torre norte y años después la torre sur. En la actualidad es una obra arquitectónica de relevancia que es utilizada como departamentos residenciales.
1910	El sector norte de Quito era conocido como la “Llanura de Ñaquito”, era una zona destinada para la expansión residencial de la aristocracia de la época, en quintas vacacionales con construcciones de influencia americana e inglesa. El nombre de la ciudadela era Simón Bolívar que comprendía el barrio de la Mariscal,

	en honor al héroe Mariscal Antonio José de Sucre.
1913	La ciudad de Quito se iba expandiendo y el tranvía de la época ampliaba su recorrido desde Chimbacalle hasta la avenida Cristóbal Colón pasando por la 18 de septiembre, zona de grandes caseríos (Castillo de la Circasiana)
1915	Se inaugura el Club Hípico (Hipódromo) de la ciudad de Quito, ubicado en la avenida Cristóbal Colón y 6 de diciembre, punto de diversión y distracción de la aristocracia de Quito, que en conjunto con el tranvía eran elementos claves para la distracción de un domingo por la tarde.
1917	La zona de la avenida Cristóbal Colón, se convierte en un polo de desarrollo urbanístico por estar en una zona de esparcimiento y paso del principal medio de transporte, los proyectos de bienes y raíces se convierten en el proceso de aceleramiento económico de la zona.
1922	Al barrio de La Mariscal se le da el nombre de “Ciudad Jardín” por contar con propiedades de amplios terrenos con casas al estilo americano e inglés, grandes avenidas y vegetación en espacios de libre circulación.
1932 - 1948	Se construyen y entran en funcionamiento diferentes unidades educativas tanto a nivel de formación secundaria como de educación superior (Colegio Manuela Cañizares, Colegio Alemán, Colegio Americano, Pontificia Universidad Católica entre otros) años posteriores y con base al desarrollo de la zona algunos de ellos fueron reubicados.
1935	Se crea el proyecto de vivienda tipo social para los afiliados de la caja de pensiones.
1937 - 1945	Presencia de Judíos que huyeron del holocausto, habitaron la ciudadela Simón Bolívar, en homenaje a la resistencia del pueblo Checo se construyó la Plaza Lídece, en honor a la ciudad homónima, posteriormente se le cambio el nombre a Plaza Quinde y en la actualidad es conocida como Plaza Foch.
1938 - 1956	Se inicia el proceso de construcción de la Iglesia Santa Teresita, icono de relevancia social y religiosa para la zona.
1943	En el Palacio de Najas es adquirido para ser utilizado como la oficina de la Cancillería del Estado, hoy Ministerio de Relaciones Exteriores.
1944 - 1956	En la avenida Patria y avenida Amazonas se ubicó la Casa Presidencial, la cual fue ocupada por los presidentes: Carlos Julio Arosemena y Velasco Ibarra entre otros.
1948	En las avenidas 12 de octubre y avenida Patria, estaba ubicada la Quinta Presidencial, misma que fue vendida a la Embajada Americana para ser utilizada como oficina de estado.
1955	Se inicia la construcción del primer Hospital de Niños Baca Ortiz ubicado en la avenida Cristóbal Colón y 6 de diciembre, donde estaba el club hípico y este fue trasladado hasta lo que hoy es el parque de la Carolina.
1957	El señor Guillermo Wright dueño de la cadena La Favorita, decide colocar un supermercado en la calle Roca y avenida Amazonas junto a la iglesia Santa Teresita, este tipo de negocios con carritos de autoservicio, revoluciono el ámbito comercial y genero una fuerte dinamización de la zona.
1965	Se inicia la construcción del Hotel Hilton Colón, el origen de este establecimiento turístico fue inicialmente en Cumbaya en la casa de campo de la familia Deller, moradores del barrio de la Mariscal, con el tiempo decidieron empezar la construcción de un hostel de 8 habitaciones, en las calles Pinzón y Colón de ahí su nombre, años más tarde mediante una alianza entre varias empresas de turismo, se decide realizar la construcción donde actualmente funciona el hotel, en 1978 fue la inauguración oficial.
1969	A lo largo de la avenida Amazonas con la influencia del supermercado, la iglesia de Santa Teresita, el Hotel Hilton Colón y el cine Fénix, se empieza la expansión comercial, creándose el primer tontodromo de Quito, llamado así por ser un espacio entre la avenida Patria y avenida Colón, en el que se podía caminar, tomar un café y conversar con amigos. Los primeros establecimientos de alimentos fueron los Drive Inn, sitios que ofertaban comida principalmente americana: hot dogs, waffles entre otros. Este alto transitar de personas motivo a la creación de la primera discoteca llamada Taliho. Poco a poco los negocios de distracción fueron aumentados generando de esta manera la conocida “Zona Rosa” inicialmente fue llamada “Zona Roja” por el alto número de establecimientos de entretenimiento para adultos, principalmente caballeros.
1970 - 1979	Se construye el edificio de la Mutualista Pichincha, como sitio representativo de las instituciones financieras. El boom petrolero es de gran incidencia en la zona, se construyen edificaciones tanto

	públicas y privadas, la Dirección Nacional de Aviación tuvo que expedir en conjunto con la Alcaldía, el Plano de Uso de Suelo (PUS) que permite la construcción de edificios de solo 20 pisos, esto debido a que más hacia el norte se encontraba el aeropuerto internacional Mariscal Sucre.
1975	Se realiza el trazado del Plan Integral de Desarrollo Urbano de Quito, en las que incluía obras de importancia para el sector turístico – Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, desde este punto inicia la avenida Amazonas y termina en la intersección de la avenida Patria.
1977	Se instaura el arte y la cultura en la zona con el establecimiento de música en vivo El Candil. Posterior a esto se genera una fuerte dinamización de sitios comerciales.
2003	Al ser una zona de alta incidencia comercial, educativa y financiera se genera la ordenanza municipal para el control vehicular llamado “Zona Azul” instrumento que luego es implementado en el resto de la ciudad.
2007	Las necesidades y requerimientos que demandaba la zona de la Mariscal, promueven a la elaboración del Plan Operativo de Desarrollo Turístico, los vecinos de la Mariscal forman el Comité de Desarrollo de la Mariscal (CDM) que tiene como finalidad la generación de propuestas de conservación y desarrollo económico de la zona.
2008	Debido al alto tránsito vehicular que se presenta en la zona de alta incidencia entre la avenida 10 de agosto, avenida Colón, avenida 6 de diciembre y avenida Patria, se realiza el proceso de reordenamiento vehicular.
2010	Se crea la Empresa Pública Metropolitana de Gestión de Desarrollo Turístico – Quito Turismo, la cual asume procesos de descentralización en el control y registro de la actividad turística en todo el Distrito Metropolitano, priorizando los polos de desarrollo turístico; Centro Histórico y La Mariscal
2011	Se genera el Plan Metropolitano Descentralizado de Quito, con la política de convertir a Quito en destino turístico de clase mundial, en el que incluye la intervención de la zona La Mariscal.
2012	Mediante la Ordenanza 0236 del 24 de abril del 2012, establece en el capítulo IV, la creación de las Zonas Especiales Turísticas, por lo cual se declara a La Mariscal como Zona Especial Turística, y se le asigna la respectiva gestión administrativa y operativa de forma descentralizada. Mediante Resolución A0018 de 26 de noviembre de 2012, la Administración Especial Turística “La Mariscal”, se creó y agregó dentro del nivel operativo de la estructura orgánica del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
2014	Para el cumplimiento de los objetivos establecidos en las Zonas Especiales Turísticas, se crea la metodología “Reglas Técnicas” para establecimientos de alimentos y bebidas, el objetivo es incrementar la calidad mediante estándares básicos.
2018	El Ministerio de Turismo mediante Registro Oficial 575 del 05 de octubre emite el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas, con lo que se deja sin efecto cualquier otra norma técnica de menor jerarquía.
2018	La Administración Especial Turística La Mariscal pone en marcha el proyecto cultural del “Los diablos se toman la Mariscal”, el propósito es integrar a diferentes grupos colectivos como parte de la muestra cultural y turística.
2020	Este año es muy decisivo para la industria turística en general, la declaración de la pandemia por COVID-19, provoca un cierre masivo de las actividades, generando un proceso de decadencia para esta zona de alto nivel comercial.
2021 - 2023	La Administración Especial Turística La Mariscal, pone en marcha el proyecto “Rutas turísticas teatralizadas” con la finalidad de generar un proceso de reactivación económica pos pandemia.
2022	La Administración Especial Turística La Mariscal presenta el Plan de Mejora Competitiva, incluyendo proyectos de fortalecimiento de capacidades a los empresarios, mediante capacitaciones en gerencia empresarial.
2022	La Administración Especial Turística La Mariscal ejecuta empoderamiento de espacios a través de ferias productivas como la promoción del café entre otras.
2023	La Administración Especial Turística La Mariscal ejecuta el proyecto “Chiva Turística” recorrido por los lugares históricos de la zona, el fin es dinamizar la economía.

Fuente: La Mariscal – Historia de un barrio moderno de Quito en el S. XX – Ponce (2011)

Elaboración propia

A manera de interpretación del cuadro resumen, La Mariscal ha sufrido una transformación arquitectónica y estructural que ha generado varias intervenciones para el abastecimiento de servicios básicos. Tomando en consideración que fue creada para una ciudad vacacional temporal y en la actualidad es un polo económico, las autoridades han tenido que establecer planes de intervención para dar solución a las problemáticas que la actividad turística y su cadena de valor ha generado en esta zona.

En la actualidad aspectos como la declaración de bienes patrimoniales, en los cuales se realiza actividades económicas, particularmente expendio de alimentos. Estos aspectos han generado la dificultad de no poder realizar adecuaciones para el cumplimiento de los requisitos normativos exigidos por la autoridad competente. Por ejemplo, adecuaciones para personas con discapacidad. Esto conlleva a bajar el nivel de servicio al cliente, debido a que en estas instalaciones no se puede realizar ningún tipo de adecuación, aspecto que no es considerado por parte del cliente, debido al desconocimiento.

b) Caracterización de la Zona Especial Turística (ZET) La Mariscal

La Zona Especial Turística (ZET) La Mariscal es creada mediante Ordenanza 0236 del 24 de abril del 2012, con el objetivo de constituir al sector de La Mariscal en un polo de desarrollo económico y turístico, cuenta con el Plan de Gestión para la implementación de lineamientos y estrategias. La ZET la Mariscal tiene la siguiente delimitación geográfica: desde el sur la Av. Patria hasta el norte la Av. Orellana, del lado oeste la Av. 10 de Agosto hasta el este las A. Isabel La Católica, la calle Mena Camacho y la Av. 12 de Octubre, en conjunto cierran el círculo de intervención. Para el manejo y administración se crea la Administración Especial Turística La Mariscal.

Según Boullón (2006) La Mariscal está tipificada como; “área gravitacional de concentración de planta turística y otros servicios urbanos”, tomando en consideración los elementos de planificación sectorial se crean las Unidades de Interés Turístico (UIT) con el objetivo de organizar los espacios turísticos, mejorando las operaciones, brindando facilidades, accesibilidad, conectividad y apoyo integral, a continuación, se detalla la zonificación de la ZET La Mariscal.

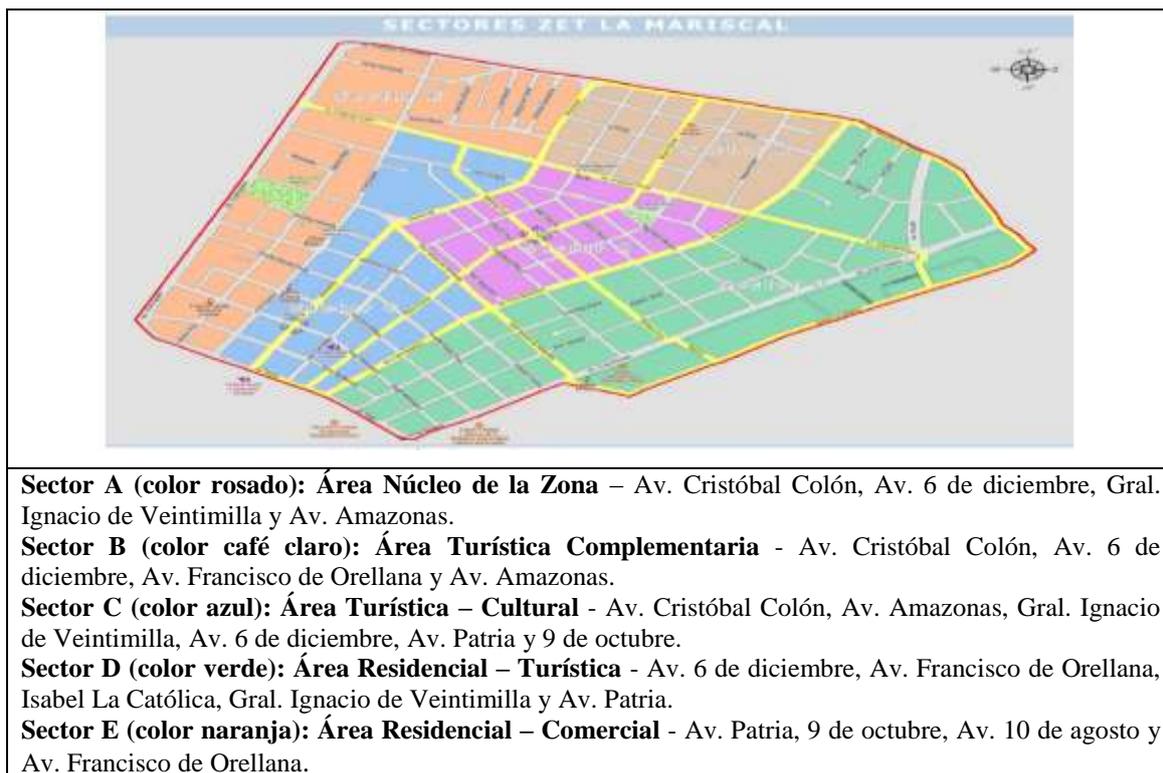


Figura 5. Sectores de la ZET La Mariscal

Elaboración propia

2.2. Análisis de la industria turística en la ZET La Mariscal

Para el análisis de la industria turística en la ZET La Mariscal, se toma como fuente de consulta el Catastro Nacional de Establecimientos Turísticos del Ministerio de Turismo (2023), en el que se detalla la siguiente información.

a) Establecimientos de alimentos y bebidas

Según el Reglamento General a la Ley de Turismo (2015) “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”

Tabla 4

Establecimientos de alimentos y bebidas de la ZET La Mariscal

891 establecimientos de alimentos y bebidas			
759 establecimientos de alimentos		132 establecimientos de bebidas	
656 restaurantes	103 cafeterías	77 bares	55 discotecas
12 (5 tenedores)	5 (5 tenedores)	43 (3 copas)	29 (3 copas)
64 (4 tenedores)	97 (4 tenedores)	34 (2 copas)	26 (2 copas)
580 (3 tenedores)	1 (3 tenedores)		

Fuente: Dirección de Acreditación y Control – Ministerio de Turismo 2023

Elaboración propia

En la Mariscal 69 % del total de las actividades económicas con enfoque turístico ofertan el servicio de alimentos y bebidas, de este total el 85 % son establecimientos venden alimentos, de los que el 86 % se dedican a la prestación de productos y servicios en restaurantes,⁶ categorizados como segunda o 3 tenedores.

En la ciudad de Quito principalmente en la ZET La Mariscal, o conocida como la “zona rosa” los establecimientos de bebidas y distracción generan movimiento nocturno que es atrayente para los visitantes, y que promueven el consumo de alimentos de forma posterior a la visita.

La oferta gastronómica que se ofrece al visitante es variada, desde comida tradicional ecuatoriana hasta comida extranjera de varios países que se han ido introduciendo y arraigando en los visitantes nacionales o extranjeros.

b) Establecimientos de alojamiento

Según el Reglamento General a la Ley de Turismo (2015) “Se entiende por alojamiento turístico, el conjunto de bienes destinados por la persona natural o jurídica a prestar el servicio de hospedaje no permanente, con o sin alimentación y servicios básicos y/o complementarios, mediante contrato de hospedaje”

Tabla 5
Establecimientos de alojamiento de la ZET La Mariscal

138 establecimientos de alojamiento	
97 hostales	41 hoteles
2 (3 estrellas)	5 (5 estrellas)
94 (2 estrellas)	7(4 estrellas)
1 (1 estrellas)	29 (3 estrellas)

Fuente: Dirección de Acreditación y Control – Ministerio de Turismo 2023
Elaboración propia

En la ZET La Mariscal se concentra el 22% del total de establecimientos de alojamiento de la ciudad de Quito.

En lo que respecta al alojamiento, en la ZET La Mariscal el 11 % del total de las actividades económicas con enfoque turístico ofrecen este servicio, principalmente

⁶ Reglamento Alimentos y Bebidas, “Artículo 14.- [...] 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”.

hostales⁷ con un 70 %, los establecimientos de 2 estrellas son los que predominan en la zona. Esto se debe por el tipo de segmento de mercado al que están orientados, principalmente turista extranjero que viaja solo, y que busca sitios con precios económicos. Sin embargo, en la ZET La Mariscal se encuentran sitios de alojamiento de la mayor categoría que son 5 estrellas, que están orientados a grupos de turistas que vienen en viajes organizados.

La zona de La Mariscal alberga variedad de sitios de alojamiento, desde hostales, hotel boutique y hoteles de alta categoría. Esto es en gran parte por el tipo de construcciones que se encuentran en la zona, a principios del siglo XX cuando la aristocracia de Quito migro al norte de la ciudad, se construyeron palacetes, *chalets* y quintas vacacionales espaciosas y con estilos diversos, que en la actualidad aún son parte de la imagen de esta época, lo que ha dado la transformación en el alojamiento a través de Hoteles Boutique.⁸

Las características de estas casas por tener habitaciones con baño privado o compartido, y contar con elementos propios de una casa tradicional, se han acoplado a los requerimientos establecidos en el Reglamento de Alojamiento con su última reforma 26 de abril 2022.

c) Establecimientos de operación turística

Según el Reglamento General a la Ley de Turismo (2015) “La operación turística comprende las diversas formas de organización de viajes y visitas, mediante modalidades como: Turismo cultural y/o patrimonial, etnoturismo, turismo de aventura y deportivo, ecoturismo, turismo rural, turismo educativo - científico y otros tipos de operación o modalidad que sean aceptados por el Ministerio de Turismo.

Tabla 6

Establecimientos de operación turística de La Mariscal

238 establecimientos de operación turística
127 agencias duales
23 agencias internacionales

⁷ Reglamento de Alojamiento, “Artículo 12.- [...] b) Hostal. - Establecimiento de alojamiento turístico que cuenta con instalaciones para ofrecer el servicio de hospedaje en habitaciones privadas o compartidas con cuarto de baño y aseo privado o compartido, según su categoría, ocupando la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo; puede prestar el servicio de alimentos y bebidas (desayuno, almuerzo y/o cena) a sus huéspedes, sin perjuicio de proporcionar otros servicios complementarios. Deberá contar con un mínimo de 5 habitaciones”.

⁸ Hotel Boutique. Según Hosteltur (2016): “Tipo de establecimiento hotelero de pequeñas dimensiones que posee características arquitectónicas especiales y de estilo refinado, dispone de unidades alojativas y ofrece servicio de alimentación y otros complementarios de carácter especial y exclusivo”.

27 agencias mayoristas
61 agencias operadoras

Fuente: Dirección de Acreditación y Control – Ministerio de Turismo 2023
Elaboración propia

En La Mariscal se concentra el 28% del total de establecimientos de operación turística de la ciudad de Quito. En este sector al ser el centro de la actividad comercial, contar con una amplia planta turística y cercanía a los principales hoteles de alta categoría. Esto ha generado que se ubiquen empresas operadoras para ofertar los productos turísticos a nivel nacional.

d) Establecimientos de transporte turístico

Según el Reglamento General a la Ley de Turismo (2015) “Comprende la movilización de pasajeros por cualquier vía (terrestre, aérea o acuática) que se realice directamente con turistas en apoyo a otras actividades como el alojamiento, la gastronomía, la operación y la intermediación”.

Tabla 7

Establecimientos de transporte turístico de La Mariscal

17 establecimientos de transporte turístico
14 transporte terrestre
3 transporte aéreo

Fuente: Dirección de Acreditación y Control – Ministerio de Turismo 2023
Elaboración propia

En La Mariscal se concentra el 15% del total de establecimientos de transporte turístico de la ciudad de Quito. En el sector están ubicadas empresas operadoras de turismo y cadenas hoteleras, las cuales requieren de servicios de transporte para el desarrollo de las actividades, por esta razón su ubicación es privilegiada al momento de la contratación y provisión de servicios.

e) Establecimientos de organización de eventos

Según el Reglamento General a la Ley de Turismo (2015): “Son organizadoras de eventos, congresos y convenciones, las personas naturales o jurídicas legalmente constituidas que se dediquen a la organización de certámenes como congresos, convenciones, ferias, seminarios y reuniones similares, en sus etapas de gerenciamiento, planeación, promoción y realización, así como a la asesoría y/o producción de estos certámenes en forma total o parcial”.

Tabla 8
Establecimientos de organización de eventos de La Mariscal

4 establecimientos de organización de eventos
3 salas de recepciones
1 centro de convenciones

Fuente: Dirección de Acreditación y Control – Ministerio de Turismo 2023
 Elaboración propia

En La Mariscal se concentra el 6 % del total de establecimientos de organización de eventos de la ciudad de Quito.

El Distrito Metropolitano de Quito cuenta con 2 zonas especiales turísticas, La Mariscal abarca el 27 % del total de establecimientos turísticos de la ciudad, convirtiéndose en el centro estratégico de distribución del mercado turístico.

3. Análisis de pertinencia y correlación entre las normas ISO de Gestión de la calidad-Satisfacción al cliente y el marco normativo vigente para alimentos y bebidas en la categoría de restaurantes de 3 tenedores

La presente investigación está enfocada en la prestación de servicios mediante la venta de alimentos en restaurantes. Las normas ISO que se enfocan en el cliente, van a garantizar la satisfacción basándose en la consolidación de una cultura organizacional que promueva el desarrollo empresarial y la sostenibilidad financiera. El Ecuador al ser un país donde el turismo es la tercera actividad económica no petrolera, es necesario afianzar los esfuerzos en la industria que está enfocada en los servicios.

La legislación ecuatoriana en virtud de la diversidad y en pro de brindar seguridad y confianza para los turistas tanto nacionales como extranjeros, ha establecido diferentes categorías, en el art. 19 de la Ley de Turismo vigente establece que, para la categorización, se sujetara a normas internacionales. Las mismas que mediante consensos de diferentes organismos a nivel mundial establecen estándares básicos de calidad. Para el ejercicio y desarrollo de la actividad turística el Código Orgánico de Organización Territorial (COOTAD) (2019) establece en el art. 135 que “el turismo es una actividad productiva que puede ser gestionada concurrentemente por todos los niveles de gobierno”. En este sentido a continuación, se hace un análisis de correlación y pertinencia entre el Reglamento de Alimentos y Bebidas vigente y las normas ISO que hacen relación a la Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente.

3.1. Análisis del marco normativo vigente para alimentos y bebidas en la categoría de restaurantes de 3 tenedores

Las actividades turísticas en el Ecuador han sido reguladas y controladas desde 1974 a través de la Ley de Fomento Turístico, para el ejercicio de control se crea en 1989 la Resolución 172, que tiene por objeto establecer el instructivo de aplicación del marco normativo a nivel nacional, en el cual se establecen los lineamientos para cada categoría, usando la terminología: lujo, primera, segunda, tercera y cuarta. Los lineamientos descritos en este marco normativo son elementos de operación al 100 %.

En el 2018, mediante Registro Oficial 053, se expidió el Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas. El cual responde a las atribuciones que el Ministerio de Turismo debe ejercer según lo determinado en el art. 15 de la Ley de Turismo, definidos en el numeral 1 “Preparar las normas técnicas y de calidad por actividad que regirán en todo el territorio nacional”.

El Reglamento General a la Ley de Turismo (2004) 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”. Con esta determinación sobre los parámetros para la actividad se puede realizar el siguiente análisis.

El servicio de alimentos y bebidas se dará únicamente en sitios establecidos de manera física para el servicio al cliente, y el nombre genérico será de “establecimiento”, actualmente existe la siguiente clasificación: a) cafeterías, b) bares, c) restaurantes, d) discotecas, e) establecimiento móvil, f) plazas de comida, g) servicios de *catering*.

El Art. 18 del Reglamento de Alimentos y Bebidas del (2018), para los establecimientos turísticos establece las categorías a través de elementos distintivos propios a la actividad: cafetería-tazas, restaurantes-tenedores, bares y discotecas-copas y establecimientos móviles, plazas de comida y servicios de *catering* están determinados con la categoría de única.

La investigación en la ZET La Mariscal se centra en restaurantes, a los mismos que el Reglamento de Alimentos y Bebidas (2018) define como “Establecimiento donde se elaboran y/o expenden alimentos preparados. En estos establecimientos se puede comercializar bebidas alcohólicas y no alcohólicas”. Se puede señalar que el marco

normativo establece criterios obligatorios y criterios de categorización, las categorías son niveles de cumplimiento de parámetros que buscan asegurar la calidad, confianza y seguridad sobre la prestación del servicio.

Para poder tener un mejor contexto de la aplicación y relación de pertinencia sobre los requisitos que se establecen en el marco normativo vigente para actividades turísticas y los sistemas de gestión, a continuación, se hace un análisis de la funcionalidad y aplicación.

Es necesario para poder realizar este análisis tener claro que es la atención al cliente y el servicio al cliente, según Feigenbaum, uno de los autores que contribuyó en la construcción de elementos para la gestión de la calidad, define que la cultura de la calidad es un conjunto de procesos basados en la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos. En este sentido en organizaciones en las que su naturaleza es la provisión de servicios, la atención al cliente es el factor principal para consolidar a la empresa en el mercado.

Los requisitos de cumplimiento obligatorio son lineamientos que obliga al establecimiento a cumplir con acciones enmarcadas en precautelar la salud, inocuidad, seguridad, servicio y atención para el cliente. Estos requisitos en un establecimiento con calificación de turístico no pueden faltar y son instrumentos de sanción en caso de incumplimiento.

Tabla 9
Requisitos obligatorios para restaurantes

	REQUISITOS GENERALES	CUMPLE	NO CUMPLE
1	Certificado de informe de compatibilidad de uso de suelo, o documento equivalente que habilite la actividad de alimentos y bebidas		
2	Permiso de funcionamiento de Cuerpo de Bomberos		
3	Permiso de funcionamiento de la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA)		
4	En el caso de personas jurídicas, documento constitutivo de la misma debidamente aprobada por la autoridad correspondiente, en la que conste como su objeto social el desarrollo de la actividad turística de alimentos y bebidas		
5	Registro Único de Contribuyentes (RUC) o número de Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE), u otro que determine la autoridad tributaria.		
6	Documento que habilite la situación legal del local si es arrendado, cedido o propio		

7	Tener acceso universal el establecimiento e instalaciones, con facilidades para el uso de personas con discapacidad. (En caso de establecimientos existentes contar con ayudas técnicas o servicio personalizado que haya aprobado el curso de atención al turista con discapacidades emitido por la autoridad competente.		
8	Contenedores de desperdicios con tapa.		
9	En el área de preparación de alimentos debe contar con; a) Dispensador de jabón, b) toallas de mano desechables, con toallas disponibles c) dispensador de desinfectante con este elemento disponible,		
10	Contar con suministro de agua permanente en el establecimiento.		
11	Los alimentos deben estar sobre estanterías o repisas limpias y a una distancia mínima de 15 cm. del piso, 50 cm. entre hileras y 15 cm. de la pared. No deben estar en contacto con el piso (no se permite el uso de madera, no oxidadas), deben ser de material de fácil limpieza.		
12	La vajilla, cristalería, cubertería e implementos de cocina deben estar sobre estanterías o repisas en buenas condiciones, limpios y a una distancia mínima de 15 cm. del piso, 50 cm. entre hileras y 15 cm. de la pared. No deben estar en contacto con el piso.		
13	Debe contar con sumideros en áreas de preparación de alimentos.		
14	Baños y/o baterías sanitarias en cumplimiento con el marco legal vigente		
15	Contar con menú de alimentos y/o carta de bebidas física o digital que indique el precio final de cada producto incluido impuestos, que se encuentre en buen estado y disponible para el consumidor		
16	Personal de servicio correctamente uniformado		
17	Personal que manipula alimentos correctamente uniformado		
18	Botiquín de primeros auxilios con contenido básico no caducado, según lo establecido en este reglamento.		
19	Registro de limpieza diaria de baños y/o baterías sanitarias		
20	Exhibir los horarios de atención del establecimiento en un lugar visible al consumidor.		
21	Bodega y/o compartimentos específicos para el almacenamiento de utilería, productos de limpieza y menaje.		
22	Vajilla, cubiertos y cristalería en buenas condiciones (no rotas, no despostilladas, sin signos de deterioro, entre otras).		
23	Debe contar con un informativo del correcto lavado de manos en el área de producción.		
24	Debe exhibir en un lugar visible al consumidor el número del servicio integrado de seguridad ECU 911.		
25	Focos y lámparas de techo debidamente aislados con protectores en caso de rotura en áreas de producción.		
26	Suministro continuo de energía eléctrica		
27	El personal de servicio conoce el detalle del contenido del menú, la preparación y los elementos que componen los platos		
28	El personal de cocina conoce el detalle de la preparación de los platos que ofrece el establecimiento.		
29	Cuenta con letreros que promuevan el uso eficiente del agua y energía eléctrica en el establecimiento.		

30	Registro de limpieza diario por áreas del establecimiento.		
----	--	--	--

Fuente: Reglamento de Alimentos y Bebidas 2022, Ministerio de Turismo - Ecuador

Elaboración propia

A manera de interpretación de la tabla, de los 30 requisitos obligatorios 14 están enfocados en la operación, 10 están enfocados en el servicio, 4 están determinados como disposiciones y 2 son de atención al cliente.

Los requisitos de categorización son elementos complementarios que están orientados a dar un valor agregado o facilitar la producción u operación al momento del servicio y atención al cliente, están subdivididos en requisitos de buenas prácticas, servicios e infraestructura.

Tabla 10
Requisitos de categorización

	REQUISITOS DE CATEGORIZACIÓN	PUNTAJE	ASPECTO
1	Cuenta con entrada de consumidores independiente de la del personal de servicio.	2	Infraestructura
2	Cuenta con guardarropa y/o percheros para los consumidores	4	Servicio
3	Cuenta con vestíbulo o sala de espera independiente del comedor del restaurante.	2	Infraestructura
4	Cuenta con zona específica para bar	2	Infraestructura
5	Cuenta con calefacción y/o aire acondicionado en área de comedor.	4	Servicio
6	Cuenta con menú en idioma extranjero.	4	Servicio
7	Cuenta con menú de vinos nacionales e importados, vinos espumosos, licores, aguardiente y cervezas	4	Servicio
8	Cuenta con cava de vinos	4	Servicio
9	Cuenta con jefe de comedor con conocimientos de un idioma extranjero.	4	Servicio
10	Cuenta con somelier o persona con capacidad de explicar el menú de vinos y licores	4	Servicio
11	Cuenta con parqueadero, propio o contratado, y/o servicio de valet parking.	4	Servicio
12	Cuenta con mecanismos informativos que contengan advertencias de alimentos que generan intolerancias o alergias.	4	Servicio
13	Cuenta con servicio de reserva de mesa	4	Servicio
14	Cuenta con anfitrión para recepción de consumidores	4	Servicio
15	Cuenta con póliza de responsabilidad civil	4	Servicio
16	Cuenta con un instrumento para que los consumidores puedan valorar la satisfacción del servicio prestado.	4	Servicio
17	Cuenta con un listado de compañías de taxis de la zona y/o aplicaciones móviles para otorgar el servicio de taxi.	4	Servicio
18	Cuenta con personal de seguridad capacitado y certificado debidamente identificado	4	Servicio
19	Cuenta con baños de hombres y mujeres con cambiadores para bebés en los dos géneros.	4	Servicio

20	Cuenta con letreros que promuevan el uso eficiente del agua y energía eléctrica en el establecimiento.	4	Servicio
21	Cuenta con un 10% mínimo del personal que acredita el nivel A2 (nivel básico) de conocimiento de un idioma extranjero de acuerdo al Marco Común Europeo para las lenguas.	4	Servicio
22	Cuenta con vestuarios y servicios higiénicos independientes para personal de servicio. Este lugar debe estar iluminado, ventilado y limpio.	2	Infraestructura
23	Cuenta con sistema computarizado de facturación.	4	Servicio
24	Cuenta con un proceso de almacenamiento e identificación de productos o utiliza el manejo de alimentos mediante el principio PEPS y PCPS.	6	BPM
25	Cuenta con un plan de registro de temperaturas.	6	BPM
26	Cuenta con sistemas de purificación de agua en áreas de preparación de alimentos.	6	BPM
27	Cuenta con fuentes de abastecimiento alternativo de energía eléctrica en caso de necesitarlo	4	Servicio
28	En el área de producción, cuenta al menos con un lavadero exclusivamente para manos y otro para vajilla y menaje de cocina.	6	BPM
29	Cuenta con un Licenciado en gastronomía debidamente reconocido por la autoridad competente	4	Servicio
30	Cuenta con certificación de BPM o HACCP por una empresa calificada.	6	BPM
31	Cuenta con área de pescadería	6	BPM
32	Cuenta con área de carnicería	6	BPM
33	Cuenta con área de panadería o pastelería	6	BPM
34	Cuenta con área separada de cocina caliente y cocina fría	6	BPM
35	Cuenta con cámaras de refrigeración	6	BPM
36	Cuenta con cámaras de congelación	6	BPM
37	Cuenta con facilidades de pago electrónico (transferencia, pay pal, tarjeta de débito/ crédito y/o dinero electrónico).	4	Servicio
38	Debe contar con instrumentos de control de acidez de aceite. Respetando los parámetros del ARCSA en relación de uso del aceite	6	BPM
39	Cuenta con un plan maestro de limpieza.	6	BPM
40	Las áreas de producción del establecimiento deben contar con sistemas de ventilación natural y/o forzada que permita el flujo de aire y la no acumulación de olores.	4	Servicio
41	Cuenta con vestíbulo o sala de espera, en el cual podrá instalarse un bar independiente del comedor	4	Servicio

Fuente: Reglamento de Alimentos y Bebidas 2022, Ministerio de Turismo - Ecuador
Elaboración propia

De los 41 requisitos obligatorios, 24 están enfocados en el servicio, 13 están enfocados a BPM y 4 están determinados como infraestructura.

En el Art. 22 del Reglamento de Alimentos y Bebidas (2018) se establece la fórmula de cálculo para la categorización estableciendo para restaurantes de 3 tenedores una puntuación entre 71 y 80 puntos. En este proceso de categorización la aplicación de sistemas de gestión aporta en un 47% al cumplimiento de los requisitos.

3.2. Análisis de pertinencia y correlación de las normas ISO 10001, 10002, 10003, 10004, 10008, que hacen referencia a la Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente y el marco normativo vigente para restaurantes de 3 tenedores

Las normas ISO que hacen referencia a la satisfacción del cliente están enfocadas en las definiciones que se manifiesta en la ISO 9000: 2015, haciendo énfasis a que la satisfacción del cliente es “la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas”. En este sentido, Ecuador dentro de su cadena productiva establece que el turismo es una industria sin chimeneas en la que la eficiencia y crecimiento económico depende de la prestación de servicios. Por eso, cumplir y superar las expectativas por parte del turista son un reto que debe estar sujeto a la seguridad, inocuidad, confianza y hospitalidad. A continuación, se realiza un análisis de pertinencia y correlación de las normas ISO específicamente en restaurantes de 3 tenedores.

a) Análisis de la ISO 10001: 2019 – Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones

Los códigos de conducta hacen referencia al proceso de dar cumplimiento a las promesas, es decir al valor agregado que se da al momento del servicio o entrega del producto, así como a las disposiciones dadas por la organización para generar confianza y fidelidad por parte del cliente al momento del servicio y atención.

En este sentido, los códigos de conducta en una organización que da servicios de restaurante deben estar alineados a las directrices establecidas según su categoría, para lo cual el organismo competente de control y regulación establece requisitos a través del marco normativo.

En concordancia con el análisis de pertinencia y correlación entre la ISO 10001: 2018 y el Reglamento de Alimentos y Bebidas se determina que los siguientes parámetros deben estar incluidos en el código de conducta:

- Accesibilidad universal y atención a personas con discapacidad
- Elementos de seguridad y prevención de riesgos
- Elementos de higiene y manipulación de alimentos
- Elementos de higiene y presentación personal
- Desarrollo de capacidades y competencias por parte del personal
- Manejo adecuado de alimentos

- Estrategias de comercio electrónico

b) Análisis de la ISO 10002: 2018 – Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el tratamiento de las quejas en las organizaciones

El proceso de tratamiento de quejas tiene una relación directa con el cumplimiento de las promesas y disposiciones que se establecen en el código de conducta. La finalidad es reducir o minimizar los posibles riesgos ocasionados por problemas que puedan surgir por el incumplimiento por parte de la organización.

El marco normativo establecido para las actividades de servicio en restaurantes. Los requisitos detallados son de cumplimiento obligatorio debido a que responden a una categoría determinada.

En concordancia con el análisis de pertinencia y correlación entre la ISO 10002: 2018 y el Reglamento de Alimentos y Bebidas se determina que los siguientes parámetros pueden ser motivo de queja o reclamo:

- Accesibilidad universal y atención a personas con discapacidad
- Elementos de experiencia satisfactoria durante el servicio
- Elementos de comunicación hacia el cliente

c) Análisis de la ISO 10003: 2018 – Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones

La resolución de conflictos está enmarcada en dar solución a los incumplimientos o falencias al momento de ejecutar acciones o el desarrollo de los procesos la ISO 10003. Está enfocada principalmente en los conflictos externos, es decir a la cadena de valor que sostiene a la actividad turística. Los proveedores y actores externos son el principal factor de riesgo. En este sentido, es necesario que se identifique, evalúe y de seguimiento para poder generar eficiencia y evitar inconformidades por parte del cliente.

En concordancia con el análisis de pertinencia y correlación entre la ISO 10003: 2018 y el Reglamento de Alimentos y Bebidas se determina que los siguientes parámetros pueden ser motivo de conflicto ente las partes externas de la organización:

- Accesibilidad universal y atención a personas con discapacidad – (CONADIS)

- Manejo adecuado y concientización sobre aspectos ambientales – (MAAE)
- Elementos de seguridad y prevención de riesgos – (BOMBEROS)
- Elementos de experiencia satisfactoria durante el servicio – (MINTUR)
- Elementos de higiene y manipulación de alimentos – (ARCSA)

Es necesario que en este aspecto se haga énfasis en el manejo adecuado de conflictos con las partes interesadas, debido a que el no solventarlas puede ser motivo de sanciones y posible cierre de la organización.

d) Análisis de la ISO 10004: 2019 – Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para el seguimiento y la medición

El seguimiento y medición constante de la satisfacción del cliente es importante para el desarrollo y la sostenibilidad de la organización. Establecer directrices para ser implementadas mediante los códigos de conducta, tratamiento de quejas y resolución de conflictos son herramientas que afianzan la confianza del cliente.

En concordancia con el análisis de pertinencia y correlación entre la ISO 10004: 2019, y el Reglamento de Alimentos y Bebidas se determina que los siguientes parámetros deben contar con el proceso de seguimiento y medición en la organización:

- Accesibilidad universal y atención a personas con discapacidad
- Manejo adecuado y concientización sobre aspectos ambientales
- Elementos de seguridad y prevención de riesgos
- Elementos de experiencia satisfactoria durante el servicio
- Elementos de higiene y manipulación de alimentos

e) Análisis de la ISO 10008: 2019 – Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente – Directrices para las transacciones de comercio electrónico del negocio al consumidor

La actividad turística a nivel global ha tenido la necesidad de generar acciones de resiliencia y adaptación a las nuevas tendencias del mercado. En este sentido el comercio electrónico es una forma de acercarse al cliente y cubrir las expectativas que van más allá de la atención, mediante la prestación de servicios personalizados facilitando la compra y acortando tiempos y gastos operativos.

En concordancia con el análisis de pertinencia y correlación entre la ISO 10008: 2018, y el Reglamento de Alimentos y Bebidas se determina que los siguientes

parámetros se deben considerar como elementos pertinentes a tener en cuenta dentro del comercio electrónico:

- Elementos de comunicación hacia el cliente
- Instrumentos de medición de la satisfacción por parte del cliente
- Facilidades para el pago y facturación

4. Levantamiento de línea base mediante la aplicación de herramientas de la investigación

Para el desarrollo de la investigación se aplica varios instrumentos de recolección de datos. Los cuales han sido implementados según la necesidad de obtención de la información, a continuación, se detalla el proceso realizado.

4.1 Definición del marco poblacional

Para la definición del marco poblacional se tomará en cuenta los siguientes elementos:

- a) Para la definición de la muestra se tomará como referencia el proceso aplicado de muestra aleatoria simple. Es decir que cada elemento de la población puede ser tomado en cuenta.
- b) Las variables para definir las características de la muestra son:
 - Establecimientos que constan en el registro turístico activo
 - Establecimientos ubicados en la ZET La Mariscal
 - Establecimientos con clasificación de restaurante
 - Establecimientos con categoría de 3 tenedores
 - Establecimientos ubicados dentro del núcleo turístico de la ZET La Mariscal
 - Establecimientos con características de microempresas

A continuación, se hace el desglose del cálculo muestral para la investigación. La ZET La Mariscal para la gestión y administración esta segmentada en áreas. La concentración de empresas turísticas se encuentra dentro de la avenida Patria al sur, avenida 10 de agosto en el oeste, avenida Francisco de Orellana al norte y avenida Isabel La Católica al este.

El universo total de establecimientos que ofertan el servicio de expendio de alimentos preparados en restaurantes ubicados en la ZET La Mariscal son 656. De este número se considera aquellos que están categorizados como restaurantes de 3 tenedores teniendo un total de 580.

La razón por la que se considera para la investigación solo establecimientos de 3 tenedores. Es debido a que La Mariscal cuenta con la declaración de Zona Especial Turística. Dentro del Plan de Gestión del Municipio de Quito se contempla que la categoría mínima para poder ejercer actividades de turismo es de 3 tenedores.

El Ministerio de Turismo del Ecuador según la última modificación a su Reglamento de alimentos y bebidas del 2022, determina en el literal b) “Los restaurantes se categorizarán 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”.

De los 580 establecimientos que tienen la categoría de 3 tenedores, 413 tienen registro turístico activo, es decir ofrecen servicios con estándares mínimos de calidad debido al cumplimiento del reglamento vigente. Estos a su vez gozan de los incentivos y privilegios de ser una actividad legalmente constituida.

De los 413 establecimientos con registro turístico activo, 270 establecimientos declaran tener de 1 a 9 trabajadores lo cual les cataloga como microempresa.

La ZET La Mariscal está dividida en áreas según la incidencia o desarrollo productivo. La principal área turística de la ZET La Mariscal, está ubicada alrededor de la Plaza Quinde o Plaza Foch, considerada como el núcleo turístico comprendido entre las calles; avenida General Ignacio de Veintimilla al sur, avenida Amazonas al oeste, avenida Cristóbal Colón al norte y avenida 6 de diciembre al este. En esta zona los establecimientos que cumplen con los criterios de microempresas – restaurantes de 3 tenedores y con estado activo son 60.

De esta manera se determina que el marco poblacional para el desarrollo de la investigación es de 60 establecimientos, ubicados en la zona de mayor incidencia turística dentro de la ZET La Mariscal.

4.2 Análisis de resultados de la aplicación de herramientas

Para el desarrollo de la investigación se toma como referencia el marco muestral determinado en el que se delimita a 60 establecimientos como sujeto de estudio.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos.

Técnica del censo

Según Bavaresco (2001) define que el censo es “un estudio de todo y cada uno de los elementos de la población para obtener una misma información. Adicionalmente señala la citada autora que el objeto principal de la investigación es obtener información sobre las características o parámetros de una población”. Para el desarrollo de la investigación se toma como referencia las directrices que establece las normas: ISO 10001: 2019 Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente, Directrices para los códigos de conducta en las organizaciones, 10002: 2018 Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente, Directrices para el tratamiento de quejas en las organizaciones, 10004: 2019 Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente, Directrices para el seguimiento y la medición, 10008: 2019 Gestión de la calidad – Satisfacción del cliente, Directrices para transacción de comercio electrónico del negocio al consumidor.

El censo al ser un proceso que recoge información del marco muestral en su totalidad. El instrumento de aplicación está estructurado con base a los principales lineamientos que son resultado del análisis de pertinencia entre las normas ISO de Gestión de calidad – satisfacción del cliente y el marco normativo vigente para restaurantes de 3 tenedores.

a) Análisis de pertinencia de las normas ISO de Gestión de la calidad – satisfacción del cliente

Con el análisis de pertinencia sobre las normas ISO de Gestión de la calidad – satisfacción del cliente se procede a elaborar el instrumento de aplicación para el censo, el cual contiene los siguientes elementos:

Tabla 11

Análisis de pertinencia de las ISO de Gestión de la calidad – satisfacción del cliente

PARÁMETRO A IDENTIFICAR	REFERENCIA CON LA ISO
Cumplimiento del marco normativo	<ul style="list-style-type: none"> • Marco de referencia
Información sobre el producto	<ul style="list-style-type: none"> • Marco de referencia
Gestión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación y diseño • Operación • Mantenimiento y mejora continua

Fuente: Resultado del análisis de pertinencia de las ISO de Gestión de la calidad – satisfacción del cliente

Elaboración propia

b) Proceso de validación de expertos

Una vez que se diseña el instrumento de aplicación del censo, como parte del proceso de investigación se somete el cuestionario a la validación por parte de expertos en el ámbito definido en el alcance de la investigación, a continuación, se hace una descripción del perfil de los expertos que han participado en el proceso de validación.

Tabla 12

Perfil de expertos en el proceso de validación del cuestionario del CENSO

	NOMBRE DEL EXPERTO	PERFIL PROFESIONAL
1	Ingrid Arévalo	Licenciada en Turismo Histórico Cultural Especialista en inclusión financiera y economía estratégica de micro, pequeña y medianas empresas. Gestora Académica de Investigación –(ITI)
2	Verónica Muñoz	Ingeniera en Ecoturismo (ESPOCH) Representante en Ecuador de la Certificadora TourCert Consultor independiente procesos de certificación de calidad turística y responsabilidad social.
3	Julio Ocaña	Licenciado en Ecoturismo Master en Comercio con mención en emprendimiento e innovación Ex director de Calidad y Capacitación Ministerio de Turismo Ecuador. Consultor independiente procesos de certificación de calidad turística.
4	Diego Rodríguez	Ingeniero en Empresas de Turismo Director de Acreditación y Control del Ministerio de Turismo Ecuador
5	Diego Salazar	Ingeniero en Administración de Empresas Naturales Magister en Gestión de Desarrollo Local Servidor Público 11 en la Administración Especial Turística La Mariscal.
6	Franklin Tipán	Ingeniero en Empresas de Turismo y Áreas Naturales Docente Instituto Superior Tecnológico Galápagos Consultor independiente procesos de certificación de calidad turística.

Fuente: Perfil de expertos

Elaboración propia

El proceso de validación se lo realizó mediante la revisión del cuestionario del censo, para lo cual después de conversar telefónicamente y exponer el contexto de la investigación se remite mediante correo electrónico y se obtiene la respectiva retroalimentación con las principales observaciones que se detallan a continuación:

Tabla 13
Principales observaciones al proceso de validación del cuestionario del censo

	NOMBRE DEL EXPERTO	OBSERVACIONES
1	Ingrid Arévalo	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir elementos que contemplen el servicio y atención a personas con discapacidad. • Incluir elementos que hagan referencia a contar con la aplicación de cultura organizacional.
2	Verónica Muñoz	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporar prácticas de sostenibilidad, y puedes colocar códigos QR en el establecimiento, para conocer su percepción.
3	Julio Ocaña	<ul style="list-style-type: none"> • Dividir los ítems de permisos de funcionamiento para que no sea subjetiva la valoración • Agregar plataformas y redes sociales que son de menor inversión y de mayor uso para el segmento de la investigación al cual se dirige el cuestionario • Hacer énfasis de lo que la investigación trata con la aplicación de sistemas de gestión
4	Diego Rodríguez	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer segmentos de periodicidad de apertura de los establecimientos, debido a que cada actividad depende del segmento de mercado al cual está enfocado.
5	Diego Salazar	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer énfasis en la obtención de permisos y requisitos obligatorios para el funcionamiento de la actividad dentro de una zona turística
6	Franklin Tipán	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los ámbitos del servicio a los clientes relacionados con la empresa, en los que impactarán las directrices a establecerse, con el fin de que los beneficiarios puedan determinar fácilmente el cambio y usarlo como fuente de información para la publicidad en el caso de que así se requiera.

Fuente: Validación de instrumento de aplicación para censo
Elaboración propia

c) Aplicación del instrumento del censo

El proceso de aplicación del censo se lo realiza mediante la visita individual a los establecimientos, los días de son en diferente fecha y hora para poder obtener resultados tomando en consideración de los tiempos de las personas encargadas. Los principales resultados de la aplicación del censo se detallan a continuación.

Tabla 14
Listado de establecimientos focales de la investigación - La Mariscal

	Nombre Comercial	ESTADO
1	London Delimarket	Actividad diferente declarada
2	Farafa brasilera	Atienden al público
3	Fritada Sarita de La Mariscal	Atienden al público

4	Mateo Y Génesis	No existe
5	Pizzería Copinozza	Cerrado temporalmente
6	Los Hornados de La Mariscal Foch	No existe
7	Pizzería Good Friends	Cerrado temporalmente
8	El Sabor Dominicano	Cerrado temporalmente
9	La Estancia Esmeraldeña	Atienden al público
10	King Fries	Atienden al público
11	Apocafé	Actividad diferente declarada
12	Pepito con Sabor Costeño	Atienden al público
13	La Canoa Manabita	Atienden al público
14	Jess Burger	Atienden al público
15	Cocina Manabita Don Arcadio	Atienden al público
16	Jardín De Estambul J&C	Atienden al público
17	La Sazón Chonera	Atienden al público
18	Resaca 2.0	Atienden al público
19	Santa Gloria	Atienden al público
20	Las Super Menestras de La Michelena	Atienden al público
21	The Cheese Cake Café	Actividad diferente declarada
22	La Petite Mariscal	Atienden al público
23	Oriente	Atienden al público
24	La Guarida De La 6	Cerrado temporalmente
25	Restaurante Jessali Ejecutivo	Atienden al público
26	La Quinta Británica Restaurante & Market	Actividad diferente declarada
27	Las Conchas de La Mariscal	Atienden al público
28	Amazonas Cooffe	Atienden al público
29	Carnicería	Atienden al público
30	Restaurante la Esencia del Sabor	Cerrado temporalmente
31	Natura Gourmet Valentina	Atienden al público
32	Lo Nuestro Dc Comida Típica	Cerrado temporalmente
33	Candy By Salsa Sur	Actividad diferente declarada
34	Taste The Music	No existe
35	Silvita	Cerrado temporalmente
36	El Rincón del Buen Sabor y Algo Mas	Cerrado temporalmente
37	El Shaddai E & I	Atienden al público
38	Verde Con Olor a Café	No existe
39	Sushi Isakaya	Atienden al público
40	Los Pinchos de la Almagro	Atienden al público
41	La Casa Comida China	Atienden al público
42	Restaurante El Tío Isa	Atienden al público

43	Dino's	No existe
44	Green Bangla Fast Food	Atienden al público
45	Palenque Caribbean Food	Atienden al público
46	El Sabor de Alexander	No existe
47	Pizza Xpress Quito	Cerrado temporalmente
48	Con Queso Medallo	Atienden al público
49	La Leyenda	Atienden al público
50	El Barón de las Mollejas	Atienden al público
51	Rincón Buffalo	Atienden al público
52	Big Bife	Atienden al público
53	The Lovers	Atienden al público
54	Jardín de Estambul	Atienden al público
55	Horus	No existe
56	Gac Antojitos	Actividad diferente declarada
57	Fu Zhao	Atienden al público
58	De Tehran	Cerrado temporalmente
59	El Rincón Dominicano	No existe
60	La Estación	Atienden al público

Fuente: Catastro Nacional de Establecimientos Turísticos
Elaboración propia



Figura 6. Estado de la muestra
Elaboración propia

Del 100 % del marco poblacional establecido para la investigación, al momento de realizar la visita para la aplicación del censo, se identifica los siguientes aspectos: el 12 % de establecimientos ya no ofrecen el servicio de restaurante y el predio ha sido utilizado para otra actividad económica, adicional el 15 % de establecimientos

declarados ya no existen, el otro 20 % de establecimientos mantienen la actividad, pero se encuentran temporalmente cerrados, esto debido a horarios y normativas vigentes al momento de la visita, y el 53 % restante de establecimientos están dando atención al público de manera habitual correspondiendo a 36 establecimientos.

De los 36 establecimientos que atienden de forma habitual al momento de la aplicación, 25 establecimientos son los que dan información mediante el censo, a continuación, se hace una descripción de los resultados obtenidos.

Tabla 15
Listado de establecimientos activos para la investigación - La Mariscal

N°	Establecimiento	Tipo de servicio	Tipo de cocina
1	El Shaddai E & I	A la carta	Asiática
2	Farafa Brasileira	A la carta	Brasileira
3	La Estancia Esmeraldeña	A la carta y menú	Ecuatoriana
4	Cocina Don Arcadio	A la carta y menú	Ecuatoriana
5	Jess Burguer	A la carta	Ecuatoriana
6	La Estación	A la carta	Ecuatoriana
7	Jardín De Estambul J&C	A la carta	Asiática
8	La Sazón Chonera	A la carta y menú	Ecuatoriana
9	Resaca 2.0	A la carta	Ecuatoriana
10	Santa Gloria	A la carta y menú	Ecuatoriana
11	Jessali Ejecutivo	A la carta y menú	Ecuatoriana
12	Oriente	A la carta	Asiática
13	Amazonas Cooffe	A la carta	Ecuatoriana
14	La Leyenda	A la carta y menú	Ecuatoriana
15	La Carniceria	A la carta	Ecuatoriana
16	Casa de la comida china	A la carta	Asiática
17	Green Bangla	A la carta	Asiática
18	Sushi Isakaya	A la carta	Asiática
19	La Canoa Manabita	A la carta y menú	Ecuatoriana
20	Restaurante El Tío Isa	A la carta y menú	Ecuatoriana
21	Palenque Caribbean	A la carta y menú	Venezolana
22	Rincón Buffalo	A la carta y menú	Ecuatoriana
23	Los Pinchos De La Almagro	A la carta	Ecuatoriana
24	Big Bife	A la carta	Ecuatoriana
25	Restaurante Fu Zhao	A la carta	Asiática

Fuente: Catastro Nacional de Establecimientos Turísticos
Elaboración propia

Según el tipo de servicio, del 100% de establecimientos activos, el 60% ofertan su servicio mediante oferta gastronómica a través de una carta previamente establecida. El 40% restante la oferta de servicios es a través de la combinación de menú fijo o menú diario.

Del 60 % de establecimientos que ofertan su producto a través de carta, tienen características particulares que están enfocadas en el manejo empresarial, debido a factores como la innovación y manejo presupuestario, estos elementos trascienden en el servicio y atención al cliente.

El 40 % restante de establecimientos que ofertan su producto como menú fijo, presentan elementos que son debilidades de la gestión empresarial. Las principales características son: desconocimiento del manejo empresarial, actividad alternativa por falta de empleo, conocimiento de cocina o servicio por herencia familiar.

Según el tipo de cocina, del 100 % de establecimientos activos, el 64 % ofrecen comida ecuatoriana, seguido del 28 % que ofrece comida asiática principalmente alimentos persas y en un 8 % se ofrece comida brasileña y venezolana.

Los establecimientos que ofertan comida ecuatoriana tienen relación con los que ofertan sus productos a través de menú fijo, esto incide en la gestión empresarial en los siguientes aspectos.

- Conocimiento del proceso y técnicas de cocción estándar, es decir es un conocimiento adquirido en el tiempo y no requiere de innovación y tecnificación.
- Manejo de costos estándar, los productos que se ofrecen en un menú responden a la oferta alimentaria de temporada y esto no favorece a innovar.
- La cartera de clientes está estructurada a un público frecuente que por un precio estándar acorde al presupuesto exige un producto que cumpla con las necesidades y que tenga un buen sabor y cantidad, esto tiene relación con el punto anterior de costos.

Los establecimientos que ofertan sus productos a través de carta tienen la obligación de estar en constante innovación, para poder competir entre este tipo de lugares, debido a que su cartera de clientes va a exigir mejor calidad, costo relación cantidad. Por tal razón a gestión empresarial es de vital importancia para tener sostenibilidad.

La aplicación del censo se lo realiza al 100% de los establecimientos identificados en el marco muestral, es decir a los 25 establecimientos, se anexa el instrumento de aplicación. Anexo1.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos.

Política de calidad	X			X						X					X								X	X		
Propósito (Satisfacción del cliente)															X											
Objetivos (Satisfacción del cliente)															X											
Alcance (Satisfacción del cliente)															X											
Indicadores (Satisfacción del cliente)															X											
Manual de calidad				X		X	X	X	X	X				X	X	X		X						X	X	
Manual de procedimientos				X		X	X	X	X	X				X	X	X								X	X	
Estandarización de recetas				X		X	X	X	X	X				X	X	X								X	X	
Organigrama				X		X	X	X	X	X				X	X	X								X	X	
Facturación electrónica	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Presupuesto (Satisfacción del cliente)																										
Código de conducta									X				X	X	X									X	X	
Protocolo de atención al cliente									X				X	X	X									X	X	
Política (satisfacción del cliente)																										
Buzón de sugerencias	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Encuestas de satisfacción				X				X	X				X	X	X					X				X	X	
Seguimiento quejas y reclamos									X				X		X					X				X	X	
Cierre de quejas													X											X	X	
Plan de mejora a Q/R																										
Seguimiento al plan acción Q/R																										
Evaluación plan de acción Q/R																									X	
Informe auditoria (Satisfacción del cliente)																								X	X	
Plan de mejora continua (Satisfacción del cliente)									X															X	X	

Fuente: Instrumento de recolección de datos - censo

Elaboración propia

4.4 Resultados de la aplicación del censo son los siguientes:

A continuación, se hace un detalle de los resultados de la aplicación del instrumento mediante la técnica del censo, el 100% comprende a los 25 establecimientos que mostraron apertura para brindar la información.

Tabla 17
Resultados de la aplicación del censo

CRITERIO	RESULTADOS
Marco normativo	a) El 100% de los establecimientos cumple con los requisitos determinados por las autoridades competentes para poder ejercer la actividad de restaurantes, cumpliendo de esta manera con requisitos de inocuidad alimentaria, seguridad, formalidad económica y categorización.
Nicho de clientes	a) Se identifica que el tipo de visitantes que frecuenta el núcleo turístico, en un 48% son oficinistas, esto debido a que en la ZET La Mariscal se ubican varias instituciones públicas, privadas y financieras. b) 20% manifiesta contar con una cartera de clientes, esto como resultado de contar con el sistema facturación electrónica, el 80% restante no da importancia a la información o base de datos que se puede generar por parte del cliente
Prestación del servicio	a) El 40% de los establecimientos atienden los 7 días de la semana es decir de lunes a domingo en horario diurno. b) El 100% de establecimientos a los que se les aplica el censo ofrece de forma directa la venta de sus productos.
Canales de comunicación	a) El 56% de los establecimientos utiliza plataformas de venta de alimentos preparados, post pandemia esta alternativa para llegar al cliente ha sido una de las mejores estrategias para acercar el negocio al cliente y acortar distancias. b) El 32% cuenta con redes sociales para ofertar los productos.
Gestión empresarial	a) El 52% tiene conocimiento de gestión empresarial, en el 2014 el Municipio de Quito a través de la aplicación de las Normas Técnicas para la ZET, implemento acciones de gestión empresarial mediante la aplicación del manual de calidad. b) El 12% comprende que es un sistema de gestión y la importancia de establecer acciones de mejora continua c) El 28% asigna a una persona para realizar acciones que están enmarcadas en la gestión de la calidad. d) El 44% cuenta con compromisos orientados para el cliente, si bien el 100% sabe que el cliente es la razón de ser de la organización, solo un porcentaje ha documentado los compromisos e) El 24% cuenta con política de calidad enfocada en el cliente, esto debido a que, en las Normas Técnicas del 2014, era requisito obligatorio contar con políticas enfocadas al cliente. Lamentablemente este proceso fue derogado en el 2018, y no se dio seguimiento a los manuales y gestión empresarial implementados. Y hoy en día estos documentos son parte del archivo. f) El 4% cuenta con propósito, objetivos, alcance e indicadores de satisfacción del cliente g) El 44% cuenta con manual de procedimientos esto como consecuencia de que, en el manual de calidad exigido en el 2014, se solicitada que debe contar con procedimientos detallados de cada proceso de la actividad. h) El 40% cuenta con estandarización de recetas, tomando en consideración que el 60% de los establecimientos ofertan sus productos a través de carta, por lo que deben contar con recetas escritas. i) El 44% cuenta con organigrama esto tiene relación con los establecimientos que tienen manual de procedimientos.
Servicio y atención	a) Ningún establecimiento cuenta con presupuesto para satisfacción del cliente.

al cliente	<p>b) El 24% cuenta con protocolo de conducta, es decir con lineamientos sobre las promesas y directrices orientadas para la satisfacción del cliente.</p> <p>c) El 24% cuenta con protocolo de atención al cliente, esto con relación con el código de conducta, los establecimientos que comprenden la importancia de cumplir con las promesas y directrices de satisfacción, manejan protocolos dirigidos para el cliente.</p>
Quejas y reclamos	<p>a) El 100% cuenta con buzón de sugerencias, es un instrumento que en el transcurso del tiempo no ha tenido utilidad, los censados manifiestan que esto solo ha sido utilizado para dejar publicidad. El cliente cuando tiene sugerencias lo hace de forma verbal directamente.</p> <p>b) El 36% tiene encuestas de satisfacción, la resiliencia pos pandemia obligo a establecer mecanismos electrónicos y digitales para poder llegar al cliente, esto genero la consecuencia positiva de contar con un medio para medir la satisfacción.</p> <p>c) El 24% da seguimiento a las quejas y reclamos, esto tiene relación con los establecimientos que han aprovechado la oportunidad de contar con medios electrónicos.</p> <p>d) El 12% cuenta con el proceso de cierre de quejas y reclamos, de los establecimientos que dan importancia a los mecanismos para medir la satisfacción del cliente, cuentan con procedimientos para cerrar quejas.</p>
Mejora continua	<p>a) El 0% no tiene plan de mejora, ni seguimiento ni evaluación para medir la satisfacción del cliente.</p> <p>b) El 4% establece un plan de acción para las quejas y reclamos, esto como parte del proceso de cierre de quejas y reclamos.</p> <p>c) El 8% hace auditoria a las acciones relacionadas con la satisfacción del cliente esto como consecuencia de las ventas mediante plataformas.</p> <p>d) El 12% establece como mecanismos de sostenibilidad realizar el plan de mejora continua enfocado en la satisfacción del cliente.</p>

Fuente: Resultados del censo realizado en esta investigación

Elaboración propia

Técnica de la entrevista

Para el desarrollo de la entrevista se utiliza elementos que se encuentran enmarcados en los principales factores de análisis en relación con el cliente, los cuales son resultado de la revisión de las normas ISO 10001, 10002, 10003 que tienen que ver con la satisfacción al cliente, en relación al consumo directo del producto y desarrollo del servicio, los principales temas a tratar son:

- Trayectoria y principales retos
- Elementos de gestión empresarial
- Protocolo y manejo de clientes
- Fortalecimiento de capacidades
- Competitividad

La técnica de la entrevista se aplica como parte secuencial o consecuencia de los resultados que se dan en el censo, debido a la falta de información concerniente a los establecimientos que están cerrados temporalmente, identificando los principales factores que son el objeto de la investigación y aporta con su trayectoria, ya que en sus inicios cumplían con características de microempresas,

La técnica de la entrevista fue aplicada a los siguientes actores locales:

- a) Empresario de restaurante tradicional de comida ecuatoriana, Sra. Silvana Erazo Administradora del Restaurante Menestras de la Almagro.
- b) Empresario de restaurante vegetariano comida asiática, Sr. Wu Tai Yi Administrador del Restaurante Mile Time.

El instrumento de aplicación de la encuesta se encuentra detallado en el Anexo 2

4.5 Principales resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista

Para la sistematización de los resultados obtenidos en la entrevista se procede a manejar los temas principales identificados como resultado de la investigación.

Trayectoria y principales retos

a. Restaurante Menestras de la Almagro. - el tiempo de permanencia del establecimiento en La Mariscal es de 25 años, los principales retos afrontar han sido:

- Desconocimiento de la gestión empresarial, el manejo de la actividad económica es un proceso heredado a la tercera generación. Se empieza como un establecimiento de callejón “hueca” que brinda el servicio de alimentación tradicional ecuatoriana basado en menestras, ofertando cantidad a precio económico. En sus inicios la actividad era informal y enfocada en clientes transeúntes de la zona roja de diversión de Quito. Con el tiempo va evolucionando la zona a un lugar de entretenimiento y diversión nocturna que promueve el consumo posterior a la diversión. Estos aspectos generan el crecimiento en espacio físico y personas para la producción y atención. El manejo administrativo es consecuencia del día a día a manera de prueba y error. En la actualidad cuentan con 2 establecimientos más y con un amplio menú.
- La competencia informal, en la zona de La Mariscal es un factor importante que considerar debido a la alta rotación de establecimientos que ofertan alimentos a manera de restaurante. Esto dificulta el poder consolidar el destino y clientes fijos
- Cumplimiento de requisitos normativos, en el 2014 el Municipio de Quito implemento las normas técnicas para las zonas turísticas. Los requisitos establecidos en un gran porcentaje no estaban enfocados en la realidad de los

establecimientos. Muchos requerimientos solo eran elementos de cumplimiento y no de aplicación. En este proceso se estableció elementos de gestión de calidad que fueron la base para la organización de la empresa. El manual de calidad que se solicitó en su momento fue una guía para entender la importancia de trabajar con objetivos y metas. Lamentablemente no se dio soporte y seguimiento y esto quedó como un requisito de cumplimiento.

- La ZET La Mariscal hace más de 25 años era considerada una zona roja. Por establecimientos de entretenimiento nocturno para caballeros principalmente. Con el tiempo se dio la intervención y se mejoró la imagen y se volvió a concebir como un lugar de atracción para visitantes extranjeros. Sin embargo, la pandemia y los problemas sociales como personas migrantes y en situación de calle, generan problemas de seguridad y desconfianza, lo que afecta al comercio.
- A manera de conclusión la aplicación de elementos de gestión empresarial, ha permitido consolidar la marca y contar con sucursales.

b. Restaurante Mile Time, el tiempo de permanencia en la zona es de 10 años. Empezó como un establecimiento pequeño de comida vegetariana. La tradición responde a la trayectoria familiar taiwanesa. Siendo un matrimonio joven es necesario tener un medio de sustento. El conocimiento sobre gastronomía es un proceso heredado de generaciones y esto ha sido una herramienta para formar personas que sean parte del establecimiento. Los principales retos han sido:

- Sinergia de las culturas, ingresar a un mercado con una cultura posicionada con una propuesta de comida saludable fue una ardua tarea. Pero poco a poco y capacitando a personas locales sobre la preparación, fue la base para ir obteniendo clientela fija. El conocimiento de manejo empresarial se ha ido adquiriendo en el trayecto de la actividad. Manejar personas para la preparación y el servicio es un reto complejo de constante aprendizaje. Existe alta rotación debido a que son personas jóvenes que estudian y buscan nuevas oportunidades. Las personas con formación en el área no se adaptan al manejo cultural y ambiente propio del local.
- Cumplimiento normativo, los requisitos que se establecen deben tener un objetivo claro para el empresario. Caso contrario son acciones que se tienen solo para la revisión de la autoridad, más no para el uso del establecimiento. Es

necesario que se tenga en cuenta la realidad y que se forme al empresario en el cumplimiento de los requerimientos de las autoridades.

- Manejo empresarial, el pasar del tiempo ha sido el que da el conocimiento. Los errores cometidos y la afectación económica que ellos traen son los elementos para ir generando acciones de mejora continua. Se cuenta con manual de calidad, pero este documento fue un requerimiento de la administración del momento y no se dio seguimiento y fortalecimiento. Por lo que se quedó como un documento más, la actividad diaria ya está establecida y cada persona sabe lo que tiene que hacer. El control y empoderamiento de los propietarios es la clave para poder avanzar y expandir el negocio con sucursales y diversificación.

La Mariscal ya no es el lugar de hace 10 años. Antes era una zona distracción y visita de extranjeros. Ahora es un lugar donde los estudiantes universitarios visitan durante su tiempo libre. Lo que provoca consumo de licor en la calle y por ende inseguridad. Esto ahuyenta a turistas y a visitantes transeúntes que acuden a las instituciones públicas a realizar sus trámites. Afectando a los negocios que dependen de este público para vender sus productos. En conclusión, la gestión empresarial aporta cuando el entorno genera una necesidad competitiva.

4.6 Determinación de las principales brechas a considerar como factor principal para la generación de la propuesta

Para la determinación de las brechas identificadas en la investigación, como parte de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos:

En una primera etapa de la definición de brechas, se identifica la situación actual de la actividad que es el contexto de estudio. En el caso de la Mariscal se toma como referencia la fuente oficial de información que es el Catastro Nacional de Establecimientos Turísticos con corte a julio 2023.

A continuación, las principales brechas identificadas:

a) Situación actual de los establecimientos

Los establecimientos que están presentes en la ZET La Mariscal, en el núcleo turístico y que son microempresas, presentan las siguientes características que inciden en los resultados de la investigación.

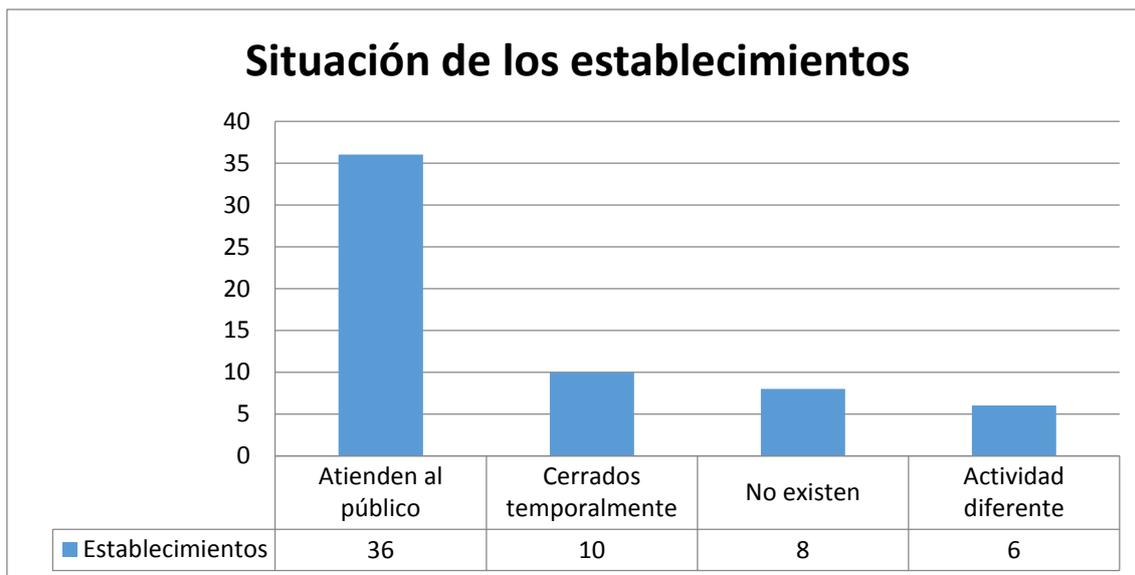


Figura 7. Situación actual de los establecimientos
Elaboración propia

Del marco muestral establecido para aplicar el censo, 36 establecimientos están dando atención de forma habitual y los 24 restantes que no dan atención es por las siguientes razones, que se identificaron al momento de la aplicación del censo.

1. Existe un alto nivel de inseguridad debido a la presencia de personas en situación de calle y enganchadores. Los mismos que fomentan el ambiente de desconfianza, esto ha generado que los establecimientos se muevan del predio o que estén cerrados temporalmente.
2. La presencia de estudiantes que visitan la zona en horas del día, ha provocado que varios establecimientos que tienen su permiso de funcionamiento como restaurante, oferten actividades complementarias o de mejor rendimiento económico en calidad de markets o bares.
3. Establecimientos de mayor categoría a los del objeto de estudio, han decidido cambiar su lugar de ubicación, abandonando la zona comercial o zona rosa, lo cual afecta al tipo de visitantes que frecuentaba este lugar, dando un aspecto de abandono deteriorando la imagen turística.

Es importante en este análisis de información, tomar en consideración el tipo de servicio que se presenta en el marco muestral.

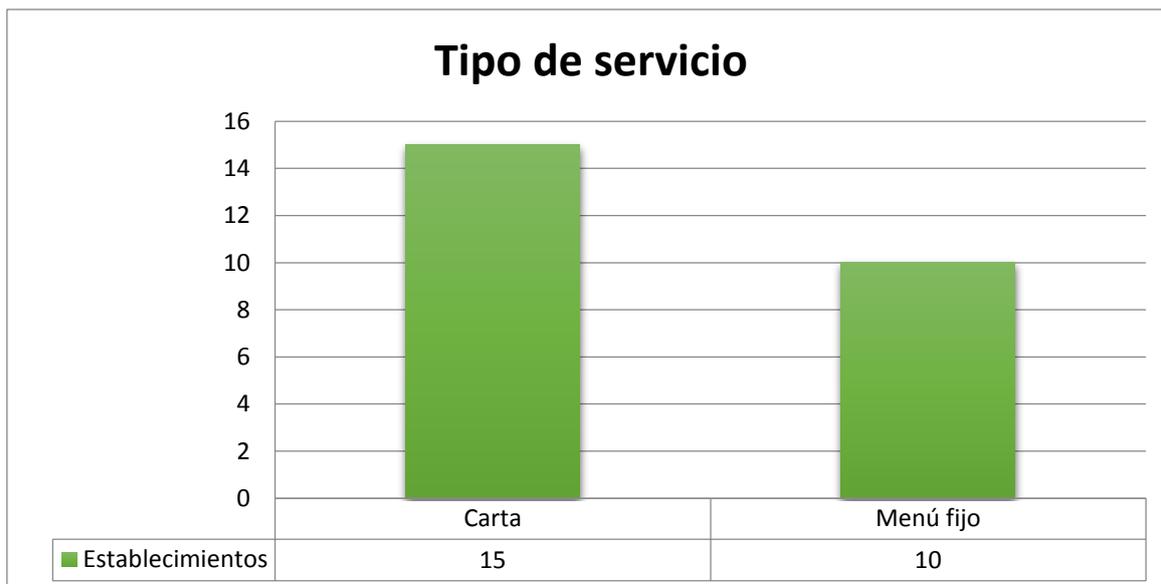


Figura 8. Tipo de servicio
Elaboración propia

Los establecimientos que ofertan sus productos mediante carta, al tener una variedad deben innovar de manera constante. Al no ser un producto cotidiano el costo de producción se eleva, por lo que es necesario fidelizar al cliente mediante promociones, descuentos y gratuidades. El servicio y atención al cliente es la clave de supervivencia y permanencia del establecimiento. Su nicho de mercado está marcado por visitantes y turistas.

Los establecimientos que ofertan un menú fijo ya cuentan con una cartera de clientes casi fija. Los servicios adicionales que proveen al cliente no son de mayor relevancia y de necesaria inversión, lo importante es el sabor, calidad, cantidad y costo del producto debido a que el nicho de mercado son oficinistas que establecen un presupuesto fijo mensual.

b) Puntos débiles en relación con la gestión empresarial

Los establecimientos a los que se les aplica el censo presentan los siguientes resultados con base a la gestión y manejo empresarial. Las normas ISO relacionadas con la gestión de la calidad, satisfacción del cliente, hacen referencia al cumplimiento de elementos relacionados con la regulación para la actividad. Con el fin de dar seguridad, confianza y manejar de forma adecuada los riesgos. A continuación, se hace un desglose de los principales puntos débiles:

- Con respecto al marco normativo los 25 establecimientos cumplen con los requisitos establecidos por la autoridad competente, es potestad de los órganos de control realizar inspecciones periódicas o imprevistas para revisar el buen funcionamiento de las actividades. La debilidad en los requisitos del marco normativo es la subjetividad y percepción de quien controla, los requisitos como tal están detallados de manera general sin definir especificidades para la mejora empresarial e imagen del sitio.
- Es parte del marco normativo cumplir con obligaciones tributarias, el 80% de los establecimientos están enmarcados en estar al día en sus impuestos. Más no ven la necesidad de aprovechar las oportunidades de dejar lo manual por lo electrónico. Es así que solo el 20% de los censados cuenta con cartera de clientes gracias a los datos generados por temas de facturación electrónica.
- Con respecto a los nichos de clientes el 48% de los 25 establecimientos son oficinistas, lo que conlleva a que su visita a la zona es en día laborales. Esto ha marcado un presupuesto básico para alimentación. La debilidad en este aspecto es que los establecimientos no buscan fortalecer sus capacidades para la innovación y mejora del producto. En el caso de los establecimientos que ofertan platos a la carta, tienen la necesidad de estandarizar, capacitación continua e innovación permanente.
- Con respecto a los canales de comunicación el 32% ha innovado en el desarrollo del producto y fidelización del cliente mediante el uso de redes sociales para vender su producto. La dificultad evidente del bajo porcentaje de usos de redes sociales es a la falencia y poca accesibilidad por desconocimiento de herramientas de marketing digital. En la gran mayoría por el rango de edad de las personas que administran o son propietarios de los establecimientos.
- Con respecto a la venta del producto el 56% vende sus productos por plataformas de servicio a domicilio, acercando de esta manera al cliente y fidelizando el consumo. La debilidad de este parámetro tiene que ver con las razones detalladas en los canales de comunicación.

La etapa post pandemia obligo a digitalizar y manejar medios electrónicos. Sin embargo, en los sitios de venta de menú, no han visto la necesidad por contar con un supuesto nicho de clientes.

- Con respecto a la gestión empresarial las principales dificultades radican en establecimientos que tienen su constitución a partir del 2018. Año en el que se oficializa el Reglamento de Alimentos y Bebidas, el cual deroga a las Normas Técnicas para las Zonas Turísticas.

Esto generó que 44% de establecimientos constituidos antes de la fecha, cuenten con manual de calidad el mismo que contemplaba los siguientes elementos: política de calidad, objetivos, procedimientos, organigrama, estandarización, sin embargo, los establecimientos que en su momento cumplieron con este requisito.

En la actualidad estos documentos han quedado en el archivo. El 52% de los censados manifiesta tener o haber escuchado de elementos que respectan a gestión empresarial. Sin embargo, solo el 28% es o asigna a una persona para llevar a cabo dentro de las funciones administrativas lineamientos con respecto a la calidad y satisfacción del cliente. Existe en la gestión empresarial una marcada diferencia entre los establecimientos que ofrecen menú y los que ofrecen platos a la carta, debido a la complejidad de preparación de elementos o mise and place como se lo conoce en el sector de producción de alimentos.

- Con respecto al servicio y atención al cliente, el 100% de los censados cuentan con buzón de sugerencias. Este elemento es parte del cumplimiento normativo, no cumple con el objetivo que es receptor sugerencias, es un instrumento para papelería.

Sin embargo, los establecimientos que trabajan con plataformas aprovechan las sugerencias, quejas y reclamos que se emiten por este medio.

- Con respecto a la atención al cliente, el 24% de los censados aplica elementos establecidos en los códigos de conducta, como son promesas para el cliente, como estrategia de promoción y comercialización, esto se refleja en los sitios que ofertan platos a la carta y como efecto cuenta con protocolos para el cliente.

- Con respecto a la medición de la satisfacción del cliente, el 36% de los censados aplica procedimientos de medición, siendo la estrategia de manera física o electrónica.
- Con respecto a las quejas y reclamos el 24% de los censados, cuenta con el procedimiento para dar seguimiento y mejorar la imagen y fidelización del cliente. La fuente de información y medio para dar seguimiento es a través de las plataformas de venta. Solo el 12% realiza el proceso de cierre de quejas.
- Con respecto de la mejora continua, el porcentaje de establecimientos que cuentan con planes de acción o mejora es menor al 12% es decir no hay una cultura de gestión organizacional.

4.7 Análisis de brechas identificadas

A continuación, se plantea un resumen del análisis de brechas identificado en la investigación, esto como parte de la aplicación del instrumento de aplicación. Los mismos que serán los lineamientos que considerar en la propuesta de intervención.

Tabla 18
Resumen de brechas identificadas

Del 100% de los establecimientos a los que se aplica el censo se determina que el 22.5% cuenta con aspectos que están relacionados con la implementación de acciones enfocadas en la satisfacción del cliente, mediante la aplicación de las directrices determinadas en las normas ISO 10001, 10002, 10003, 10004 y 10008.		
Como parte de la investigación se plantea un análisis de las normas antes mencionadas para determinar sus aspectos comunes y poder articular los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento. A continuación, un resumen de los principales aspectos a considerar como resultados para su intervención posterior.		
ELEMENTO	ASPECTOS RELEVANTES	% DE CUMPLIMIENTO
Compromisos	Los empresarios aplican elementos para brindar garantías enfocadas en la satisfacción del cliente, sin embargo, no existe la evidencia documental de la gestión de los procedimientos.	Solo el 44% cuenta con medios de verificación como son: <ul style="list-style-type: none"> • Responsable de calidad • Manual de calidad • Organigrama
Políticas	Los empresarios ejecutan políticas enfocadas en la fidelización del cliente, partiendo de la satisfacción, sin embargo, al momento de verificar la implementación no hay el registro documental.	Solo el 24% cuenta con las siguientes políticas: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento del marco normativo vigente • Cumplimiento de promesas generadas para la fidelización del cliente • Innovación continua • Tratamiento de quejas y reclamos • Manejo de conflictos externos • Seguimiento y mejora continua
Propósito	Para los empresarios el propósito de	Solo el 4% tiene identificado las cuestiones

	satisfacer al cliente es la razón de ser de la empresa, sin embargo, no hay evidencia de establecer mecanismos de verificación del accionar	internas y externas de la organización. En este aspecto se incluye análisis el mapeo de actores, mediante base de datos y la identificación de las necesidades y expectativas.
Objetivos	Para los empresarios establecer objetivos SMART no ha sido posible por la falta de conocimiento sobre la función y utilidad, de forma empírica se plantean objetivos y metas, que no son evidenciadas.	Solo el 4% cuenta con el registro documental del planteamiento de objetivos.
Alcance	Para los empresarios al no tener identificado los objetivos no se determina el alcance que está enfocado en la satisfacción del cliente. Tomando en consideración que el cliente es el elemento fundamental en la cadena de valor desde el aspecto de entradas hasta las salidas.	Solo el 4% al tener los objetivos tiene definido el alcance que persiguen en relación a la implementación de mecanismos enfocados en la satisfacción del cliente. Se cuenta con el mapa de procesos para el servicio de restaurantes
Indicadores	Para los empresarios la permanencia en el mercado se ha visto reflejada en el ingreso promedio fijado mensualmente, es decir un promedio de ventas fijo. Sin embargo, no hay registro documental de medición a través de indicadores cuantificables.	Solo el 4% cuenta con indicadores, esto es consecuencia de contar con el planteamiento de objetivos y determinación del alcance.
Procedimientos	Los empresarios aplican procesos definidos para el desarrollo de la actividad de servicios, sin embargo, no existe la evidencia de un mapa de procesos como medio de verificación.	Solo el 44% cuenta con un manual de calidad que identifica el mapa de procesos y los procedimientos que se ejecutan con sus documentos de respaldo.

Fuente: Resultados del censo realizado en esta investigación

Elaboración propia

Con base al análisis de brechas identificadas se realiza la propuesta de intervención a implementar en microempresas turísticas que se dedican al servicio de restaurante en la categoría de 3 tenedores.

Capítulo tercero

Diseño de la propuesta para la mejora de la cultura de calidad y el desarrollo competitivo de las microempresas turísticas en la ZET Mariscal

1. Contexto general de los principales resultados

La cultura de servicio al cliente aporta a la experiencia positiva al momento de fidelizar y generar sostenibilidad de la organización. Las microempresas presentan características empresariales que marcan la diferencia al momento de la atención y el servicio.

Mediante la aplicación de los instrumentos de recopilación de datos determinados para la investigación, se procede a realizar el análisis de brechas. Con base a los parámetros definidos en las normas ISO relacionadas con los sistemas de gestión – satisfacción del cliente, a continuación, se detallan los principales aspectos que presentan deficiencia en la aplicación y su resultado es motivo de intervención:

- a) Compromisos
- b) Políticas
- c) Propósito
- d) Objetivos
- e) Alcance
- f) Indicadores
- g) Procedimientos

Tomando en consideración al 100% de los elementos a los que se les aplica el censo, las brechas identificadas para intervención mediante la propuesta son:

Tabla 19
Propuesta para el análisis de brechas

ELEMENTO	BRECHA IDENTIFICADA	SOLUCIÓN PROPUESTA
Compromisos	Las organizaciones muestran compromiso con la satisfacción al cliente, por parte de la alta dirección, sin embargo, no existe la asignación de responsabilidades mediante la documentación de respaldo.	Acta de asignación de responsable de acciones de calidad con enfoque en la satisfacción al cliente. Nota. Es necesario que en el organigrama se incluya el puesto y las funciones, para posterior elaborar el mapa de procesos y procedimientos.
Políticas	Las organizaciones realizan sus	Desglose de políticas con base a

	actividades basadas en el cliente tomando en cuenta sus necesidades y expectativas, sin embargo, no hay documentos de respaldo que definan de manera concreta las disposiciones normativas y de calidad para el desarrollo efectivo de la actividad.	criterios normativos y reglamentarios y aspectos de calidad que tienen como enfoque la satisfacción del cliente.
Propósito	Las organizaciones tienen como propósito la fidelización del cliente y la permanencia en el mercado, esto incide en establecer lineamientos de cultura de calidad para garantizar la satisfacción del cliente, sin embargo, el accionar de las microempresas depende del conocimiento adquirido mediante el tiempo y las necesidades del cliente.	Establecer en la organización el propósito enfocado a los lineamientos de la satisfacción del cliente tomando en consideración los lineamientos de las normas ISO de Gestión de calidad – Satisfacción del cliente. Nota. El propósito debe estar relacionado con la filosofía empresarial: Misión, Visión y Valores.
Objetivos	Las organizaciones de forma habitual planifican sus acciones con base al desenvolvimiento del mercado, sin embargo, factores de índole social, económica, política y natural transforman el desenvolvimiento habitual, esto genera la construcción de procesos y reprocesos.	Establecer el listado de objetivos organizacionales basados en la cultura de calidad que incide en la satisfacción del cliente, tomando como referencia el propósito y las políticas.
Alcance	Las organizaciones no dimensionan el alcance que se tiene en la ejecución de acciones basadas en las necesidades y expectativas del cliente.	Establecer el alcance con enfoque en la satisfacción del cliente. Nota. El alcance está directamente relacionado con los procesos y la cadena de valor.
Indicadores	Las organizaciones no establecen medios o indicadores de medición de las acciones cotidianas. Los procedimientos de satisfacción del cliente establecen acciones de medición	Listado de indicadores con base a los procedimientos de satisfacción del cliente.
Procedimientos	Las organizaciones realizan las actividades de manera cotidiana, sin embargo, no documentan las siguientes acciones: <ul style="list-style-type: none"> • Medición de la satisfacción del cliente • Recepción de quejas y reclamos • Manejo de cierre de quejas • Planes de seguimiento y mejora con base a la medición de la satisfacción del cliente 	Establecer mecanismos de aplicación de acciones basadas en la satisfacción del cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Formulario de encuestas • Formulario de quejas y reclamos • Plan de acción para el seguimiento y mejora

Fuente: Resultados del análisis de brechas
Elaboración propia

Mediante la aplicación del instrumento de investigación, se recopila información por parte del empresario, y se establecen las principales causas que son los factores que inciden en la falta de aplicación de elementos de gestión empresarial. A continuación, se hace un desglose:

- Desconocimiento de elementos base sobre la gestión empresarial. Este aspecto se da por que las personas que emprenden en la venta de alimentos

a través de restaurantes. Lo hacen por la necesidad de contar con una fuente de ingresos. Existe un número reducido de empresarios que cuentan con algún conocimiento previo o estudios de índole superior, esto aporta al desarrollo empresarial. Sin embargo, no a la implementación de acciones de gestión documental.

- Alta rotación de personal, las microempresas por el desenvolvimiento de sus actividades no cuentan con mecanismos de sostenibilidad empresarial, lo que hace que el personal sea temporal. Las personas que deciden trabajar en este tipo de organizaciones no cuentan con conocimiento técnico de la actividad a realizar, lo que hace que no haya compromiso por parte del empresario para el fortalecimiento del conocimiento.
- Herencia del emprendimiento, la permanencia de los establecimientos en el mercado es debido a que se hereda el negocio de padres a hijos y como consecuencia el conocimiento se va adquiriendo en el día a día y no hay la formación técnica que respalde el accionar de la actividad.

2. Planteamiento de la herramienta a utilizar

La investigación está basada en el análisis de normas ISO de Gestión de Calidad-Satisfacción del cliente y el marco normativo establecido para la ejecución de actividades de restaurantes con categoría de 3 tenedores. En este sentido se analiza varias posibilidades o mecanismos de intervención. Sin embargo, tomando en consideración la pertinencia se determina la aplicación de una guía de buenas prácticas.

Según la Real Academia Española, define al término “guía” como el mecanismo para dirigir o encaminar, en este sentido y tomando en consideración los principales factores que inciden en la gestión empresarial. Según las organizaciones que fueron parte del censo, se define para la propuesta resultado de la investigación, la aplicación de una guía.

La herramienta que se plantea como mecanismo de implementación será una guía de buenas prácticas enfocada en la satisfacción del cliente.

3. Propuesta final - Guía de buenas prácticas para la satisfacción del cliente

La guía de buenas prácticas proporciona directrices integrales enfocadas en la satisfacción del cliente. Para lo cual se debe implementar acciones de gestión

empresarial mediante procesos documentados que permiten el control, medición y seguimiento.

Tabla 20
Guía de buenas prácticas para la satisfacción del cliente

GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	
1. Objetivo de la guía.-	
	Proporcionar directrices de satisfacción al cliente mediante la aplicación correcta de mecanismos de control, medición y seguimiento tanto en el servicio y atención al cliente en restaurantes con categoría de 3 tenedores.
2. Directrices que contiene la guía.-	
2.1 Compromiso con la satisfacción del cliente	
	Quienes manejan el establecimiento como parte de la gestión empresarial debe establecer lineamientos de empoderamiento que aseguren la permanencia en el mercado mediante la satisfacción del cliente.
Asignación del responsable	
	El establecimiento para poder ejecutar las directrices enfocadas en la satisfacción del cliente, deberá nombrar a una persona responsable de la ejecución.
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ La persona que sea nombrada como responsable debe ocupar un cargo de dirección o administración, esto con la finalidad de poder poner en práctica las directrices. ✚ La persona asignada como responsable de las acciones enfocadas en la satisfacción del cliente, deberá tener conocimiento de todos los procesos que se ejecutan para la operación de la actividad. ✚ Incluir dentro del contrato de trabajo del administrador, funciones enmarcadas en las directrices de satisfacción del cliente.
	Para establecer el responsable:
<p>Paso 1.- Incluir las directrices de satisfacción del cliente, dentro de las acciones establecidas en el proceso de administración o dirección.</p> <p>Paso 2.- Establecer el procedimiento de aplicación de las directrices de satisfacción del cliente.</p> <p>Paso 3.- Contar con el instrumento de aplicación “Carta de asignación de responsabilidades”, este documento se encuentra en la batería de herramientas con el código SGD – CAR 01</p> <p>Paso 4.- Firma de la asignación de responsabilidades.</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La guía de buenas prácticas para la satisfacción del cliente, al ser un documento fundamentado en las normas ISO que hacen referencia a la satisfacción del cliente se puede definir que las acciones implementadas en esta guía corresponden a los siguientes directrices: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ISO 10001: 2019 – 5.2 ▪ ISO 10002: 2018 – 5.2, 5.4 ▪ ISO 10003: 2018 – 5.2, 5.4 ▪ ISO 10004: 2019 – 5.2 ▪ ISO 10008: 2019 – 5.1 ❖ En referencia a la norma ISO 9001: 2015. El compromiso para ejecutar las directrices de satisfacción del cliente hace referencia al numeral 5.1, 5.3
2.2 Política enfocada en la satisfacción del cliente	
	<p>El establecimiento deberá establecer la política de calidad enfocada en la satisfacción del cliente.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ La política enfocada en la satisfacción del cliente debe estar alineada a la filosofía empresarial del establecimiento. ✚ La filosofía empresarial debe contener: misión, visión y valores. ✚ La política de calidad enfocada en la satisfacción del cliente, al igual que la filosofía empresarial deberá ser comunicada con los colaboradores y con los clientes, proveedores entre otros. ✚ La forma de comunicar la política de calidad enfocada en la satisfacción del cliente, puede ser transmitida mediante medios digitales o impresas para visualización de quienes visitan el establecimiento.
	<p>Pasos para establecer la política:</p>
<p>Paso 1. Socializar con los integrantes del establecimiento sobre la necesidad de adoptar directrices enfocadas en la satisfacción del cliente, como medio de aseguramiento de la permanencia en el mercado.</p> <p>Paso2. Redactar la política de calidad enfocada en la satisfacción del cliente tomando en consideración las siguientes directrices:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos de conducta con el cliente • Lineamientos para el tratamiento de quejas • Lineamientos para el manejo de conflictos con externos • Lineamientos de seguimiento y medición continua • Lineamientos para el comercio electrónico 	
<p>A continuación, se detalla un ejemplo de política de calidad enfocada en la satisfacción del cliente.</p>	

<p>Para el Restaurante ABC es importante garantizar la satisfacción del cliente, estableciendo acciones de sostenibilidad y competitividad. Por esta razón se establecen los siguientes mecanismos de acción:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar de manera correcta y eficiente los requisitos establecidos en el marco normativo vigente. • Cumplir las promesas establecidas para la fidelización del cliente. • Establecer acciones de innovación para medir la satisfacción del cliente. • Contar con procedimientos para el tratamiento de quejas por parte del cliente. • Establecer acciones para evitar los conflictos con actores externos. • Promover la mejora continua mediante la aplicación de planes de seguimiento y medición. • Asegurar la venta de los productos mediante el uso herramientas tecnológicas actuales. 	
<p>Paso 3. Publicar la política de calidad enfocada en la satisfacción del cliente, tanto para conocimiento de los integrantes del establecimiento así como también para los clientes y demás actores externos.</p>	
<p>A continuación, se detalla algunas de las formas que se pueden utilizar para publicar la política.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediante infografía impresa en sitios de mayor visibilidad para todos los integrantes • Mediante texto incluido dentro del menú tanto de manera física como digital • Mediante texto de presentación en los medios digitales de publicidad 	
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La guía de buenas prácticas para la satisfacción del cliente, al ser un documento fundamentado en las normas ISO que hacen referencia a la satisfacción del cliente se puede definir que las acciones implementadas en esta guía corresponden a las siguientes directrices: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ISO 10002: 2018 – 5.3 ▪ ISO 10003: 2018 – 5.3 ❖ En referencia a la norma ISO 9001: 2015. La política basada en las directrices de satisfacción del cliente hace referencia al numeral 5.2 de la norma.
<p>2.3 Propósito enfocado en la satisfacción del cliente</p>	
	<p>El responsable de la implementación de directrices de satisfacción del cliente, deberá establecer cuál es el propósito de la organización sin dejar de lado las políticas que se han definido para asegurar su cumplimiento y verificar que no afecte a los objetivos.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El propósito debe estar enmarcado en la identificación de los aspectos que son relevantes de considerar de los actores internos (empleados o colaboradores, accionistas o dueños) y los actores externos (autoridades de control, cliente, proveedores, comunidad en general)
	<p>Pasos para establecer el propósito:</p>
<p>Paso 1. El responsable deberá realizar la identificación de los actores internos y externos, mediante un mapeo de actores</p>	

A continuación, se detalla un ejemplo sobre el mapeo de actores internos y externos.

En el restaurante ABC los actores involucrados son:	
ACTORES INTERNOS	ACTORES EXTERNOS
Colaboradores o empleados: <ul style="list-style-type: none"> • Administrador • Mesero o Salonero • Barman • Ayudante de salón • Cocinero • Ayudante de cocina • Posillero • Cajero 	Clientes: <ul style="list-style-type: none"> • Frecuentes • Esporádico
	Autoridades de control: <ul style="list-style-type: none"> • Bomberos • GAD Municipal • Autoridad Nacional de Control Turístico • Autoridad de Control Sanitario • Sistema de Rentas Internas • Autoridad de Control Ambiental
	Comunidad en general: <ul style="list-style-type: none"> • Vecinos • Competencia • Sociedad en general
Dueños o accionistas <ul style="list-style-type: none"> • Propietario del negocio • Inversores del negocio 	Proveedores: <ul style="list-style-type: none"> • Alimentos • Insumos de limpieza • Equipos y materiales de producción • Tecnología y seguridad • Menaje e inmuebles

Paso 2.- El responsable deberá identificar con cada uno de los actores las necesidades y expectativas sobre el enfoque que se tiene para la satisfacción del cliente.

A continuación, se detalla un ejemplo sobre la identificación de necesidades y expectativas tomando en cuenta uno de los actores identificados.

En el restaurante ABC se identifica las necesidades y expectativas de actores:	
Actor: Clientes	
NECESIDADES	EXPECTATIVAS
Oferta saludable Precios accesibles Promociones Descuentos Variedad de productos Productos especiales (vegetarianos y veganos) Alternativas en caso de intolerancias	Precios acordes de la competencia Precios según el tipo de oferta Variedad en la oferta gastronómica Innovación en el servicio Innovación en la experiencia

Nota. - Para cada actor identificado se debe plantear el cuadro de necesidades y expectativas.

Paso 3.- El responsable una vez que haya identificado a los actores y determinado las necesidades y expectativas deberá establecer el propósito enfocado en la satisfacción del cliente, el cual deberá ser revisado y aprobado por la alta dirección para su aplicación y socialización.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES

❖ La guía de buenas prácticas para la satisfacción del cliente, al ser un documento fundamentado en las normas ISO que hacen referencia a la satisfacción del cliente se puede definir que las acciones implementadas en esta guía corresponden a las siguientes directrices:

- ISO 10001: 2019 – 5.1
- ISO 10003: 2018 – 5.1
- ISO 10004: 2019 – 5.1

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISO 10008: 2019 – 6.1 <p>En referencia a la norma ISO 9001: 2015. El propósito para ejecutar las directrices de satisfacción del cliente hace referencia al numeral 5.1</p>
2.4 Objetivos enfocados en la satisfacción del cliente	
	<p>El responsable de la implementación de las directrices de satisfacción del cliente, deberá establecer objetivos que permitan cumplir con la política definida.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Los objetivos deben estar alineados a los lineamientos establecidos en las directrices definidas en la política. ✚ Los objetivos deben estar articulados a los requisitos establecidos en el marco normativo vigente. ✚ Los objetivos deben ser: específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales.
	<p>Pasos para establecer los objetivos:</p>
<p>Paso 1. El responsable deberá redactar los objetivos sobre la satisfacción del cliente considerando los siguientes parámetros:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer de forma específica las acciones enmarcadas como directrices para la satisfacción del cliente. • Definir parámetros de medición sobre las acciones enmarcadas como directrices para la satisfacción del cliente. • Determinar metas de cumplimiento que sean alcanzables en consideración de las directrices para la satisfacción del cliente. • Incorporar elementos basados en la realidad del mercado para dar cumplimiento a las directrices para la satisfacción del cliente. • Enmarcar las directrices para la satisfacción del cliente, a espacios de tiempo definido marcando una temporalidad según la evolución de la actividad y de la competencia. 	
<p>A continuación, se detalla un ejemplo sobre el planteamiento de objetivos enfocados en la satisfacción del cliente</p>	
<p>El Restaurante ABC como parte de la implementación de las directrices de satisfacción del cliente, establece los siguientes objetivos.</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Incorporar al menos 1 vez al mes un elemento de actuación para el cumplimiento de promesas, basadas en la satisfacción del cliente. b) Aumentar la satisfacción del cliente en un 95% anual a través de mecanismos que permitan conocer sobre las necesidades y expectativas. c) Disminuir en un 50% cada semestre el número de conflictos con externos, generados por lineamientos relacionados con el cliente. d) Establecer un plan de medición y seguimiento de forma anual, basado en las directrices de satisfacción del cliente. e) Determinar elementos de permanencia en el mercado, basados en estrategias de comercio electrónico mediante la innovación y competitividad 	
<p>Paso 2. La alta dirección deberá aprobar los objetivos planteados y comprometer los recursos</p>	

necesarios para la aplicación de las directrices de satisfacción del cliente.

CONSIDERACIONES IMPORTANTES

❖ La guía de buenas prácticas para la satisfacción del cliente, al ser un documento fundamentado en las normas ISO que hacen referencia a la satisfacción del cliente se puede definir que las acciones implementadas en esta guía corresponden a las siguientes directrices:

- ISO 10001: 2019 – 6.1
- ISO 10002: 2018 – 6.2
- ISO 10003: 2018 – 6.2
- ISO 10004: 2019 – 6.1
- ISO 10008: 2019 – 5.2

En referencia a la norma ISO 9001: 2015. Los objetivos para ejecutar las directrices de satisfacción del cliente hace referencia al numeral 6.2

2.5 Alcance enfocado en la satisfacción del cliente

Alcance

El establecimiento deberá establecer el alcance enfocado en la satisfacción del cliente, tomando en consideración la cadena de valor del servicio y atención.

RECOMENDACIONES

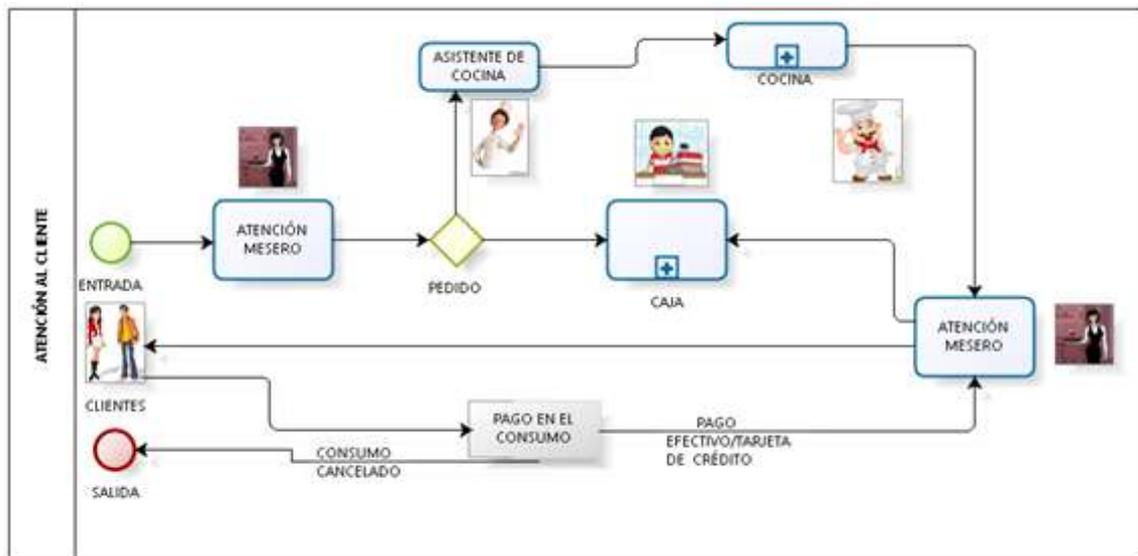
✚ Para el desarrollo del alcance se deberá definir el mapa de procesos relacionados al servicio y atención al cliente.



Pasos para establecer el alcance:

Paso 1.- El responsable deberá realizar el mapa de procesos del servicio y atención al cliente

A continuación, se detalla un ejemplo sobre de la cadena de valor para el servicio y atención al cliente.



Paso 2. La alta dirección deberá aprobar la cadena de valor enfocado en el servicio y la satisfacción del cliente.

	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La guía de buenas prácticas para la satisfacción del cliente, al ser un documento fundamentado en las normas ISO que hacen referencia a la satisfacción del cliente se puede definir que las acciones implementadas en esta guía corresponden a las siguientes directrices: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ISO 10001: 2019 – 5.1 ▪ ISO 10002: 2018 – 5.1 ▪ ISO 10003: 2018 – 5.1 ▪ ISO 10004: 2019 – 5.1 <p>En referencia a la norma ISO 9001: 2015. El alcance para ejecutar las directrices de satisfacción del cliente hace referencia al numeral 4.3</p>
2.6 Indicadores para la satisfacción del cliente	
	<p>El establecimiento deberá establecer los indicadores enfocados en la satisfacción del cliente deberá tomar en consideración los objetivos planteados.</p>
	<p>La guía de buenas prácticas para la satisfacción del cliente plantea los siguientes indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de promesas establecidas como mecanismo de fidelización del cliente • Número de encuestas de satisfacción del cliente de forma mensual • Número de quejas por parte del cliente de forma mensual • Porcentaje de cumplimiento del plan de medición y seguimiento • Número de ventas mediante comercio electrónico
	<p>Pasos para establecer los indicadores:</p>
<p>Paso 1. El responsable de la satisfacción del cliente deberá definir los indicadores a cumplir tomando en consideración los aspectos definidos en la guía.</p> <p>Paso 2. El responsable de la satisfacción del cliente deberá presentar a la alta dirección la aprobación y asignación de recursos para cumplir con las actividades propuestas.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> ❖ La guía de buenas prácticas para la satisfacción del cliente, al ser un documento fundamentado en las normas ISO que hacen referencia a la satisfacción del cliente se puede definir que las acciones implementadas en esta guía corresponden a las siguientes directrices: <ul style="list-style-type: none"> ▪ ISO 10001: 2019 – 6.5 ▪ ISO 10003: 2018 – 6.3 ▪ ISO 10004: 2019 – 6.1

	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ISO 10008: 2019 – 5.2 <p>En referencia a la norma ISO 9001: 2015. Los indicadores para medir las directrices de satisfacción del cliente hacen referencia al numeral 4.4</p>
2.7 Procedimientos basados en la satisfacción del cliente	
	<p>Las directrices enfocadas en la satisfacción del cliente se enmarcan en los procedimientos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Protocolos de conducta b) Tratamiento de quejas c) Manejo de conflictos con externos d) Planes de medición y seguimiento e) Comercio electrónico
<p>A continuación, se detalla el procedimiento que se debe seguir para la implementación de cada directriz.</p>	
a) Protocolos de conducta	
<p>Paso 1. Tomar en consideración los requisitos que son de cumplimiento obligatorio y están determinados en el marco normativo para la actividad de alimentos según la categoría.</p> <p>Paso 2. Analizar a la competencia sobre el cumplimiento de disposiciones y promesas basadas en la satisfacción del cliente.</p> <p>Paso 3. Establecer disposiciones y promesas basadas en la satisfacción del cliente, mediante el desarrollo protocolos. Es necesario realizar un análisis de riesgos para determinar los posibles incidentes que son motivo de queja y establecer mecanismos de actuación ante el cliente como medida de reivindicación.</p>	
<p>A continuación, se plantea ejemplos de protocolos en beneficio de la satisfacción del cliente.</p>	
<p style="text-align: center;">Protocolo de servicio al cliente</p> <p>El protocolo de servicio al cliente contiene los siguientes aspectos a considerar:</p> <p>a) Apertura del establecimiento</p> <p>El establecimiento al momento de la apertura para poder ofertar el producto debe realizar las siguientes acciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Imagen del sitio. – se deberá revisar que el equipamiento y los equipos estén funcionando correctamente, en este aspecto se incluye la limpieza y mantenimiento. • Imagen del personal. – se deberá controlar que el personal cuente con el uniforme adecuado a la actividad que realiza y además debe mantener la higiene y cuidado personal. • Mise and place. – el término hace referencia a poner a punto los elementos que son parte de la oferta gastronómica, se deberá tomar en consideración normas establecidas por la autoridad competente como son: preparación de oferta gastronómica, revisión de utilería y menaje, revisión de equipos. • Servicio directo. – se deberá considerar los requerimientos por parte del cliente como son: servicio de reservas, parqueaderos, adecuaciones especiales, entre otras establecidas por la autoridad competente según sus atribuciones. <p>b) Cierre del establecimiento</p> <p>El establecimiento al momento del cierre deberá realizar las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación del menú. – se deberá revisar la oferta gastronómica del día siguiente y gestionar las adquisiciones con los proveedores. 	

- Limpieza profunda. – se deberá realizar la limpieza total de las áreas del establecimiento, al igual que los equipos.
- Cierre de caja. – se deberá realizar un resumen de ventas y control de facturación como parte del balance general del día.

Protocolo de atención al cliente

El protocolo de atención al cliente contiene los siguientes aspectos a considerar:

- Bienvenida. – se deberá dar la bienvenida al cliente mediante el saludo cordial.
- Presentación. – se deberá ofrecer el menú dando a conocer la oferta gastronómica, detallando componentes y formas de preparación, es necesario preguntar sobre alergias o intolerancias.
- Entrega del producto. – se deberá entregar el producto en el tiempo estimado, conservando la presentación y preguntar sobre otros requerimientos.
- Requerimientos especiales. – se deberá estar al pendiente de requerimientos adicionales por parte del cliente
- Facturación. – se deberá realizar el proceso de cierre del servicio mediante el cobro y facturación.
- Medición de la satisfacción. – se deberá aplicar un mecanismo de medición de la satisfacción utilizando medios físicos o electrónicos.

b) Tratamiento de quejas

Paso 1.- Elaborar el formato de recepción de quejas, en el cual se detalla elementos relacionados con la satisfacción del cliente

A continuación, se plantea mediante un ejemplo el formato de recepción de quejas.

Logo del establecimiento	FORMATO DE RECEPCIÓN DE QUEJAS	Código: SGD – FRQ 001 Versión: 001 – 2024
Elaborado por:		Aprobado por:
Fecha:	Receptor de la queja:	
Datos del cliente:		
Nombre del cliente:		Contacto del cliente:
Correo electrónico:		
Detalle de la queja:		

Paso 2. – Elaborar el procedimiento de quejas.

El proceso de recepción se lo realizará según el canal de venta con el que se haya dado el servicio: venta directa en el establecimiento o canal virtual mediante plataforma

Logo del establecimiento	PROCEDIMIENTO DE TRATAMIENTO DE QUEJAS	Código: SGD – PTQ 001 Versión: 001 – 2024
Elaborado por:		Aprobado por:
Detalle del procedimiento		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El responsable asignado para la satisfacción del cliente, recepta la queja por parte del cliente, revisa el inconveniente suscitado y pone en conocimiento al responsable del área donde se genera la queja. 2. Se analiza en conjunto con el área donde se genera la queja, para establecer las causas de la queja. 3. Tomando en consideración de las causas detectadas se determina la solución y reivindicación ante el cliente. 4. Posterior se remite un informe de quejas a la alta dirección para tomar en 		

consideración las causas y establecer medidas de mitigación o generación de planes de mejora		
Logo del establecimiento	FORMATO DE CIERRE DE QUEJAS	Código: SGD – FCQ 001 Versión: 001 – 2024
Elaborado por:		Aprobado por:
Responsable de la recepción de la queja:		
Fecha de la recepción de la queja:		
Tratamiento de la queja:		
Cierre de la queja:		
c) Manejo de conflictos externos		
Paso 1.- Determinación de la situación o conflicto		
El responsable de la satisfacción del cliente, deberá estar pendiente de las situaciones que se pueden dar con los externos al establecimiento.		
En este aspecto se debe considerar los elementos normativos que rigen para la actividad como son: Bomberos, ARCSA, GADs y Mintur.		
Paso 2.- Resolución de conflictos		
El responsable de la satisfacción del cliente, deberá ejecutar las acciones necesarias para la resolución de conflictos, minimizando el impacto en la prestación del servicio.		
Paso 3.- Plan de acción		
El responsable de la satisfacción del cliente, deberá realizar un análisis de necesidades y expectativas de los actores involucrados en el desenvolvimiento del establecimiento, e identificar los posibles riesgos que se pueden generar con cada uno de los actores.		
Esta información deberá ser remitida a la alta dirección para que sea considerada en un plan de mejora continua y la planificación presupuestaria.		
d) Plan de medición y seguimiento		
El responsable de la implementación de las directrices de satisfacción del cliente, deberá establecer mecanismos para medir el cumplimiento de necesidades y expectativas.		
Paso 1. Identificación de necesidades y expectativas		
El responsable de la satisfacción del cliente será el encargado de identificar las necesidades y expectativas del cliente, para lo cual deberá generar mecanismos de recepción de la información		
En este paso se puede utilizar formatos de sugerencias, este mecanismo puede ser de forma física o digital a través de medios electrónicos, pueden ser (google forms, encuestas promocionales entre otros)		
Para esta actividad es importante que el establecimiento cuente con una base de datos de parte del cliente. El proceso de facturación electrónica genera los insumos para establecer una base de datos.		
Paso 2. Establecimiento de mecanismos de medición		
El responsable de la satisfacción del cliente deberá generar el mecanismo de medición de la satisfacción.		
A continuación, se plantea mediante un ejemplo el formato de encuestas.		
Logo del establecimiento	FORMATO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN	Código: SGD – FES 001 Versión: 001 – 2024
Elaborado por:		Aprobado por:
Su opinión es importante para mejorar nuestros servicios, por favor ayúdenos con la		

siguiente encuesta de satisfacción.			
Nombre del encuestado:			
Fecha de la encuesta:			
Es cliente habitual: SI NO			
Porque medio conoció nuestro establecimiento: (marque con una X)			
Redes sociales Recomendación de amigos			
Publicidad externa e imagen del lugar			
Preguntas sobre la satisfacción del cliente	Excelente	Regular	Malo
¿Cómo califica la presentación del establecimiento?			
¿El producto entregado cumple con las expectativas?			
¿El trato por parte del personal es?			
¿Los precios están acorde con el servicio brindado?			
Sugerencias:			
Paso 3. Establecimiento de acciones de seguimiento			
El responsable de la satisfacción del cliente deberá generar de manera periódica la planificación de acciones de medición y seguimiento.			
A continuación, se plantea mediante un ejemplo el formato de plan de mediciones y seguimiento.			
Logo del establecimiento	FORMATO DE PLAN DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO		Código: SGD – FMS 001 Versión: 001 – 2024
Elaborado por:		Aprobado por:	
Fecha de elaboración:		Responsable del plan:	
¿Qué? Acción identificada	¿Quién? Responsable del desarrollo de las acciones	¿Cómo? Mecanismo de cumplimiento de acciones	¿Cuándo? Fecha límite de cumplimiento de acciones
		¿Con qué? Recursos necesarios para el cumplimiento de acciones	
e) Comercio electrónico			
El responsable de la implementación de las directrices de satisfacción del cliente, deberá establecer mecanismos para ofertar el servicio de restaurante a través de comercio electrónico.			
Paso 1. Definir la plataforma de comercio electrónico a utilizar.			
En el mercado existe variedad de plataformas para el comercio electrónico, la determinación de cual se usará estará marcada por las necesidades y expectativas del establecimiento.			
Paso 2. Presencia en redes sociales			
Las redes sociales en la actualidad son el mecanismo de venta gratuito y de mayor acercamiento con el cliente, es necesario que el establecimiento oferte sus productos en las diferentes redes sociales existentes en la actualidad.			
Las redes sociales están en constante evolución y tendencia, es importante actualizar la información y el medio de manera permanente.			
Paso 3. Definir la información que será publicada mediante las plataformas digitales.			
Se deberá seleccionar la información a utilizar en los canales digitales de comercialización, cuidando la veracidad y vigencia.			
Es importante que el responsable de satisfacción del cliente cuente con la autorización y compromiso de recursos por parte de la alta dirección para la publicación de promesas u ofertar para la fidelización del cliente, que se va a exponer en los medios digitales y al momento del servicio directo al cliente.			

<p style="text-align: center;">CONSIDERACIONES IMPORTANTES</p>	<p>❖ La guía de buenas prácticas para la satisfacción del cliente, al ser un documento fundamentado en las normas ISO que hacen referencia a la satisfacción del cliente se puede definir que las acciones implementadas en esta guía corresponden a las siguientes directrices:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ ISO 10001: 2019 – 7▪ ISO 10002: 2018 – 7▪ ISO 10003: 2018 – 7▪ ISO 10004: 2019 – 7 <p>En referencia a la norma ISO 9001: 2015. Los procedimientos para ejecutar las directrices de satisfacción del cliente hacen referencia al numeral 8.5</p>
---	---

Fuente: Resultado del análisis de brechas realizado en esta investigación
Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Tomando como referencia el análisis entre el marco regulatorio y las directrices emitidas por las normas ISO enfocadas en la satisfacción al cliente. Se puede determinar que existen criterios comunes que orientan hacia la calidad en el servicio en restaurantes de tres tenedores. Al ser la calidad una decisión voluntaria de implementación, incide en el cumplimiento obligatorio de requisitos determinados por las autoridades competentes, sin embargo, el empresario aún no valora la importancia de contar con elementos de gestión empresarial como estrategia de sostenibilidad y competitividad.

En el turismo el 94% de los establecimientos están catalogados como microempresas. La actividad turística está sujeta a la temporalidad del mercado. Cada localidad posee características propias a su entorno económico, social y productivo. Estos aspectos definen la gestión empresarial en el que la polifuncionalidad es el mecanismo más utilizado para el ejercicio diario en la industria turística, particularmente en el servicio de alimentos.

Las Zonas Especiales Turísticas son un polo de desarrollo y esto genera un nicho de mercado, que es el eje dinamizador de los establecimientos turísticos. En el caso particular los restaurantes de 3 tenedores ubicados en la Mariscal, deben sujetarse a las necesidades y expectativas de los clientes frecuentes. Estas características obligan al empresario a contar con acciones enmarcadas en gestión empresarial, sin embargo no existe una cultura organizacional para afianzar la empresa.

En los 25 establecimientos en los que se aplicó el censo, las brechas identificadas determinan que la investigación debe esquematizar una herramienta que sea de fácil comprensión y aplicación. El método planteado mediante una guía de buenas prácticas, permite al empresario contar con acciones basadas en sistemas de gestión con enfoque en la satisfacción del cliente, con un lenguaje amigable y una estructura de fácil implementación.

Recomendaciones

Es necesario que dentro el marco de la competitividad nacional como factor de desarrollo económico productivo del país. Se tenga en consideración la actualización constante del marco normativo para las actividades de alimentos y bebidas de los establecimientos que se encuentran ejerciendo sus actividades en sitios turísticos. Debido a que las tendencias por brindar una experiencia satisfactoria son el medio para consolidar los destinos como puntos de atracción dentro de una localidad, país o región internacional.

El capital humano que es parte de la industria turística, en la prestación de servicios y atención al cliente en establecimientos de alimentos a través de la clasificación de restaurantes, debe contar con el conocimiento técnico de la actividad. Para lo cual las autoridades que ejercen el control deben proveer de mecanismos de fortalecimiento del conocimiento técnico, que garantice la implementación de requisitos regulatorios y la adopción de acciones de mejora continua basadas en sistema de gestión empresarial con enfoque en la satisfacción del cliente y el desarrollo competitivo del destino.

La “Guía de Buenas Prácticas enfocada en la satisfacción del cliente”, que es parte del resultado de la investigación, debe ser considerada como el mecanismo de acompañamiento para fortalecer el desarrollo productivo en la actividad turística. Por lo que los empresarios, academia o las autoridades competentes, deben incluir su implementación como estrategia de sostenibilidad empresarial.

Las organizaciones que dedican su accionar a la prestación de servicios a través de la venta de alimentos, deben estar sujetas a las necesidades y expectativas de los actores que están involucrados en el desarrollo de su actividad. Por lo que es necesario establecer como mecanismo de actuación contar con filosofía empresarial y la implementación de sistemas de gestión, afianzando la confianza y satisfacción del cliente.

Obras citadas

- Almeida, Marcia y Wilson Araque. 2019. *Calidad integrada un desafío sistemático organizacional*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- CEPAL. 2018. “La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible una oportunidad para América Latina y el Caribe”. *Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/24/S1801141_es.pdf.
- Deming, Edward. 1990. *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Ediciones Diaz Santos.
- EC. Banco Central del Ecuador. 2021. *Balanza de Pagos del Ecuador*. septiembre 2021. <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorExterno/BalanzaPagos/boletin78/ResAnual2021.pdf>.
- EC. Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. 2023. *Boletín de cifras del sector productivo*. febrero 2023. <https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2023/02/Boletin-Cifras-ProductivasFEB2023.pdf>.
- EC Ministerio de Turismo. 1974. *Ley de Fomento Turístico*. Registro Oficial 535, Suplemento, 18 de abril.
- EC Ministerio de Turismo. 2022. *Catastro Nacional de Establecimientos Turísticos 2022*. Quito: Ministerio de Turismo.
- EC Ministerio de Turismo. 2002. *Ley de Turismo*. Registro Oficial 733, Suplemento, 27 de diciembre.
- EC Ministerio de Turismo. 2004. *Reglamento General a la Ley de Turismo*. Registro Oficial 244, Suplemento, 5 de enero.
- EC Ministerio de Turismo. 2018. *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas*. Registro Oficial 575, Suplemento, 5 de octubre 2018.
- Hernández, Hugo, Ignacio Barrios, David Martínez. 2018. “*Gestión de la calidad: elemento clave para el desarrollo de las organizaciones*” Bogotá: Universidad Libre.
- EC Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. 2021. “Directorio de empresas y establecimientos 2020”. https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2020/Boletin_Tecnico_DIEE_2020.pdf.

- Labarca, Nelson. 2007. “*Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial*”. Universidad de Zulia. 31 de mayo 2007. <https://www.redalyc.org/pdf/737/73713208.pdf>.
- OMT. 2023. “*Nuevos datos apuntan a una recuperación total del turismo con un vigoroso arranque en 2023*”. *Organización Mundial del Turismo*. 09 de mayo. <https://www.unwto.org/es/news/nuevos-datos-apuntan-a-una-recuperacion-total-del-turismo-con-un-vigoroso-arranque-en-2023>.
- Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas | Organización Mundial del Turismo OMT/UNWTO. 2016. “El sector turístico y los Objetivos de Desarrollo Sostenible”. *Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas*. <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2019/09/El-sector-tur%C3%ADstico-y-los-ODS.pdf>.
- Soledispa, Andrea, Jennifer Pionce, y María Sierra. 2022 “La gestión administrativa, factor clave para la productividad y competitividad de las microempresas”. *Dominio de las Ciencias*. <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2571/5780>.
- UIO Municipio de Quito. 2012. *Ordenanza Metropolitana No. 0236 se establece la creación de las “Zonas Especiales Turísticas” (ZET)*.
- UNE-EN-ISO 9001:2015. 2015. *Sistema de gestión de la calidad – Requisitos*. Madrid: AENOR.
- UNE-EN-ISO 10001:2019. *Gestión de la Calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para los códigos de conducta*. Madrid: AENOR.
- UNE-EN-ISO 10002:2018. *Gestión de la Calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para el tratamiento de las quejas*. Madrid: AENOR
- UNE-EN-ISO 10003:2018. *Gestión de la Calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para la resolución de conflictos*. Madrid: AENOR
- UNE-EN-ISO 10004:2019. *Gestión de la Calidad — Satisfacción del cliente — Directrices para el seguimiento y la medición*. Madrid: AENOR
- UNE-EN-ISO 10008:2019. *Gestión de la calidad. Satisfacción del cliente. Directrices para las transacciones de comercio electrónico del negocio al consumidor*. Madrid: AENOR

Anexos

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos para el censo

FORMULARIO DE CENSO									
Objetivo.- Identificar las necesidades y fortalezas del servicio y atención al cliente, en establecimiento de alimentos y bebidas de categoría de 3 tenedores, ubicados en la Zona Especial Turística La Mariscal, mediante la aplicación de las Normas ISO: 10001, 10002, 10003, 10004 y 10008									
ISO 10001: 2019.- Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para los códigos de conducta de las organizaciones ISO 10002: 2018.- Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para el tratamiento de quejas en las organizaciones ISO 10003: 2018.- Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para la resolución de conflictos de forma externa a las organizaciones ISO 10004: 2019.- Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para el seguimiento y la medición ISO 10008: 2019.- Gestión de la calidad - Satisfacción del cliente - Directrices para la transacción del comercio electrónico del negocio al consumidor									
DATOS GENERALES DEL ESTABLECIMIENTO									
Nombre del establecimiento									
Actividad turística			Clasificación:			Categoría:			
Tiempo de funciona del establecimiento:				Años		Registro turístico			
Responsable del establecimiento									
CUMPLIMIENTO DEL MARCO NORMATIVO PARA ALIMENTOS Y BEBIDAS									
Cuenta con permisos de funcionamiento vigentes			SI		NO		Observaciones:		
Los permisos están visibles al público			SI		NO		Los permisos están en buen estado		
¿Qué calificación higiénico sanitaria posee?			A		B		C		Ninguna
¿Cuenta con mecanismos para medir la satisfacción del cliente?									
Encuestas		Buzón de sugerencias		Calificación del servicio mediante OTAs				Otro	
Explique cual.-									
El establecimiento cuenta con mecanismos para personas con discapacidad como parte del servicio							SI		NO
Carta en braille		Rampas de acceso		Baño exclusivo		Personal capacitado		Otros	
INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO Y SERVICIO									
Principal/ es producto/s que oferta: (plato gastronómico)									
Nicho de clientes									
Oficinistas		Estudiantes		Turistas		Público en general			
Servicios adicionales que provee									
Uber eats		Auto servicio		Rappi		Entrega a domicilio		Pedidos ya Otros	
Horario de prestación del servicio									
Todos los días		Lunes a viernes		Fines de semana		Feriado			
Días específicos de las semana									
Mañana - tarde y noche		Mañana y tarde		Tarde y noche		Noche			
Canales de venta del producto									
Directo al cliente		Mediante plataformas				Bajo pedidos			
Tipo de producto que oferta									
Menú determinado		Platos a la carta				Otras opciones			
Formas de pago									
Efectivo		Transferencias		Pago con tarjetas		Pago mediante aplicativos			
Clientes									
Cartera de clientes:		SI		NO		Servicio de reserva:		SI NO	
Clientes frecuentes		Clientes ocasionales				Trabaja con operadora			
Base de datos de clientes		SI		NO					

Anexo 2: Instrumento de recolección de datos para entrevista

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
MAESTRÍA EN GERENCIA INTEGRADA DE LA CALIDAD E INNOVACIÓN
PROCESO DE TITULACIÓN**

Tema: Cultura de servicio al cliente en el desarrollo competitivo de las microempresas turísticas, asociadas a la prestación de servicios de alimentación en restaurantes de 3 tenedores, ubicadas en la Zona Especial Turística de la Mariscal de la ciudad de Quito.

Técnica a utilizar: Entrevista

Objetivo. - Recopilar información de fuentes primarias, con actores locales que a través de la experiencia, tiempo de ejecución y conocimiento, sobre la prestación del servicio de venta de alimentos en restaurantes, ubicado en la Zona Especial Turística de La Mariscal de la ciudad de Quito, manifestando el desarrollo competitivo alcanzado mediante la ejecución de acciones en marcadas en sistemas de gestión y a su vez determinar la importancia del servicio y atención al cliente, como factor de permanencia y sostenibilidad.

Forma de ejecución: Directa con los actores involucrados en su lugar de trabajo

Medios a utilizar: Cuestionario y equipos de audio para grabación

Elementos del cuestionario:

- Presentación del encuestador y detalle de objetivo de la técnica
- Datos generales de presentación por parte del entrevistado
- Elementos relacionados al objeto de la investigación
- Conclusiones y recomendaciones

Cuestionario:

1. Nombre/s de los encuestados
2. Cargo/s dentro de la organización
3. Tipo de actividad que ejecutan y tiempo de vigencia

Preguntas referentes a la investigación. –

4. ¿Cómo ha sido el proceso de consolidación de la empresa (historia) hasta lo que hoy representa?
5. En el transcurso de su trayectoria, ¿Cuáles han sido los principales retos a enfrentar dentro de la estructura organizacional?
 - Manejo de personal
 - Estandarización de procesos
 - Manejo de proveedores
 - Administración – contabilidad
 - Consolidación del cliente
 - Posicionamiento en el mercado
6. ¿Cuenta con sistemas o acciones de gestión implementadas en la organización?
7. ¿Las acciones basadas a gestión de calidad están debidamente documentadas?
8. ¿Cuenta con lineamientos /protocolos de manejo de elementos relacionados al servicio y atención al cliente (buzón de sugerencias, encuestas, quejas y reclamos)?
9. ¿Qué importancia tiene la opinión del cliente para el fortalecimiento de la organización?
10. ¿La organización identifica a los actores internos y externos para establecer los roles y responsabilidades en relación a las acciones que están enmarcadas con el servicio y atención al cliente?
11. ¿Para el cumplimiento de elementos o procesos relacionados con el cliente, la organización cuenta con una estructura (plan de acción, presupuesto, mejora continua)?

12. ¿La organización prioriza la importancia de fortalecer el conocimiento técnico de sus colaboradores para brindar un servicio acorde a la filosofía empresarial?
13. ¿Cuál es el aporte que la organización da al destino para mejorar la competitividad?
14. ¿Considera que las microempresas están en condiciones de asumir los retos que la actividad turística de prestación de servicios de alimentos en restaurantes?
15. ¿Qué recomendaría a los microempresarios para fortalecer su organización y mejorar la competitividad?
16. ¿Qué acciones considera que deben fortalecerse desde el ámbito de control de la actividad, para mejorar el servicio y atención al cliente?