

**ESTRATEGIAS DE MEJORA PARA LA GESTIÓN DE LOS
RESTAURANTES. CASO DE ESTUDIO: ESTABLECIMIENTOS DE
COMIDA TÍPICA DE LA AMAZONÍA DEL ECUADOR**

**IMPROVEMENT STRATEGIES FOR RESTAURANT MANAGEMENT.
CASE STUDY: TYPICAL FOOD ESTABLISHMENTS OF THE
ECUADORIAN AMAZON**

Lineth del Rocío Fernández-Sánchez, PhD.

*Doctora en Ciencias Económicas. Docente Titular Agregado 3 Carrera de Turismo. Universidad
Estatad Amazónica. Puyo-Ecuador
lfernandez@uea.edu.ec*

Luis Auquilla Belema, PhD.

*Doctor en Ciencias Económicas. Docente Titular Agregado 3 Carrera de Turismo. Universidad
Estatad Amazónica. Puyo-Ecuador
auquilla@uea.edu.ec*

María Victoria Reyes Vargas, PhD.

*Doctora en Ciencias Económicas. Docente Titular Agregado 3 Carrera de Turismo.
Universidad Estatal Amazónica. Puyo-Ecuador.
mreyes@uea.edu.ec*

David Sancho Aguilera, PhD.

*Doctor en Ciencias de los Alimentos. Docente Titular Agregado 3 Carrera Agropecuaria y
Agroindustrial.
Universidad Estatal Amazónica. Puyo-Ecuador
dsancho@uea.edu.ec*

ARTICULO: DE INVESTIGACIÓN

Recibido: 2 de abril de 2017

Aceptado: 5 de junio de 2017

RESUMEN

En la última década a nivel mundial el reconocimiento social a la gastronomía autóctona de los pueblos indígenas ha alcanzado crecientes niveles, por su gran aporte al valor competitivo de la oferta turística, convirtiéndose en muchos casos el actor principal del descubrimiento de nuevos placeres sensoriales y experiencias culinarias, y eje aglutinador de varias modalidades turísticas. El presente trabajo aborda la restauración de la comida típica amazónica, su incidencia en los turistas y el desarrollo de una gestión, para lo cual se inició con el diagnóstico de los seis (6) restaurantes catastrados como turísticos, mediante la técnica observación directa y participativa con cuatro (4) instrumentos denominados listas de chequeo, que previamente a su aplicación fueron validados usando los métodos DELPHI y ANOCHI. Esto para los procesos de elaboración culinaria y servicio gastronómico, sub-proceso de prestación del servicio, y oferta gastronómica y carta menú, considerados como claves en la actividad. Resultados que mostraron los puntos fuertes y débiles existentes, y que se analizaron a través de una matriz DAFO de impactos cruzados que posicionó el objeto de estudio en el cuadrante III adaptativo o de reorientación. Por lo que, se determinaron 8 estrategias compuestas por 15 acciones y 12 actividades para mejorar la calidad del servicio, con miras a fortalecer la modalidad de turismo gastronómico sostenible.

Palabras clave: Turismo gastronómico, restaurantes típicos, gastronomía, comida ancestral, Indígenas Amazónicos Ecuatorianos.

ABSTRACT

In the last decade worldwide social recognition to the local cuisine of indigenous peoples has achieved increasing levels, for his great contribution to the competitive value of tourism, often becoming the main actor of the discovery of new sensory pleasures and experiences culinary and unifying axis of various forms of tourism. This paper addresses the restoration of the typical

food Amazon, its impact on tourists and the development of management, for which began with the diagnosis of the six (6) restaurants registered as tourist, through technical direct and participatory observation four (4) instruments called checklists, which previously were validated your application using the DELPHI and ANOCHI methods. This culinary processes for preparation and food service sub-process of providing the service and cuisine and à la carte menu considered key activity. Results showed that existing strengths and weaknesses, and analyzed through a SWOT matrix of cross impacts that placed the object of study Quadrant III adaptive or reorientation. So, 8 strategies consisting of 15 shares and 12 activities to improve service quality, to strengthen sustainable mode gastronomic tourism were determined.

Keywords: Sustainable tourism - traditional restaurants – food - food ancestral - indigenous Ecuadorian Amazon.

INTRODUCCIÓN

El turismo se caracteriza por su dinamismo, ya que constituye un factor de desarrollo e intercambio humano, el cual a partir de los años 80 ha insertado en su escenario el concepto de sostenibilidad, motivando a crear un turismo alternativo (Gómez y col., 2003). Como consecuencia de esto aparece una nueva relación entre la actividad turística y el entorno natural y socio cultural de las comunidades receptoras (Martín de la Rosa, 2003).

El creciente interés por el patrimonio cultural figura como uno de los rasgos más significativos del turismo actual, lo cual se deriva de múltiples factores, cuya motivación de viaje se centran casi exclusivamente en los valores patrimoniales, dentro de los que se encuentra la gastronomía autóctona de cada país (Hjalager y Richards, 2002; Blanco y Hernando, 2004; Feo, 2005 y Velasco, 2009); por ser un eslabón importante entre el entorno, la cultura y el ser humano (López-Guzmán y Sánchez-Cañizares, 2012),.

Es por eso que el servicio de alimentos y bebidas tiene una connotación especial dentro del sector turístico, por cuanto constituye un servicio de obligado consumo para todas las personas que se desplazan de un lugar a otro (Espinosa, 2010), pero que a la vez presentan interés por conocer las raíces locales y regionales de los pueblos, conllevado a la creación de nuevos productos turísticos, siendo el gastronómico o de restauración, uno de ellos (López-Guzmán y Sánchez-Cañizares, 2008).

La relación entre gastronomía, turismo y la motivación de viaje puede agruparse en 5 propuestas según refiere Tikkanem (2007), estas son: la gastronomía como atracción turística, como parte del producto turístico, de la experiencia del cliente, de la cultura y la relación entre turismo y producción de alimentos.

A tono con lo anterior puede citarse lo planteado por Clemente y col. (2008) quienes expresaron que la gastronomía es uno de los elementos tangibles que compone la cultura de una sociedad y, que como tal, puede ser utilizado como recurso turístico.

REVISIÓN TEÓRICA

La gastronomía se presenta como una forma de aumentar la oferta turística, ya sea como producto principal o como valor agregado al turismo cultural considerado como rescate del saber de un pueblo, de ahí su vinculación con su patrimonio histórico y cultural y el aprovechamiento de los recursos locales (Correa dos Santos y Oliveira, 2004), desarrollándose con fuerza la modalidad de “turismo gastronómico”.

El turismo gastronómico por su dinámica y creatividad se ha ubicado como una de las principales modalidades turísticas, pero para que se desarrolle y crezca de manera acertada es necesario que la gestión en esta área sea capaz de engranar todos los sectores involucrados que conforman la unidad de negocios, así como la creación y puesta en marcha de ideas y proyectos nuevos que acompañen y respalden a los ya existentes en busca de una constante evolución y mejora continua. (Velasco, 2009; Hjalager y Richards, 2002; Blanco y Hernando, 2004; Feo, 2005; Oliveira, 2011; López-Guzmán y Sánchez-Cañizares, 2012; Montecino, 2014).

El turista del siglo XXI busca nuevas experiencias sensoriales a través de la gastronomía de los lugares que visita. Si se tiene en cuenta que los turistas gastronómicos buscan comidas autóctonas y exóticas, ejemplo de estos son los productos animales y vegetales usados por los habitantes nativos de los destinos turísticos, para crear una atmósfera distinta que une la necesidad del viaje con las experiencias inolvidables por la conexión entre el turista, la cultura local, el entorno y la comida (Hjalager y Richards, 2002), coinciden los autores entonces con la definición propuesta por Milán y Agudo (2010) cuando plantean que el turismo gastronómico es un medio para recuperar la alimentación tradicional de cada zona.

Con estos antecedentes, se puede manifestar que la Amazonía Ecuatoriana se ha convertido en un nuevo destino para turistas nacionales y extranjeros que buscan conocer su riqueza étnica, cultural y su biodiversidad; siendo uno de los atractivos la gastronomía autóctona de los pueblos indígenas.

Pastaza, provincia más extensa del Ecuador, se ha convertido en un lugar con potencialidades para desarrollar el turismo gastronómico, por la variada oferta que posee, misma que está en correspondencia por ser cuna de 7 de las 10 existentes en la Amazonía, cuya capital es Puyo, ciudad que acoge mayoritariamente a turistas y visitantes que arriban (Fernández, 2012).

Actualmente la actividad turística y de restauración del cantón Pastaza y en la ciudad de Puyo, ha alcanzado gran importancia en los últimos años por pertenecer al sector terciario como consta en las estadísticas del MINTUR (2014) y por estar estrechamente ligada a varias áreas productivas y a los sectores públicos y privados, lo que ha promovido una dinámica en la oferta y demanda de productos y servicios dirigidos a mejorar el nivel de vida de la población y satisfacer las necesidades y exigencias de sus clientes.

Y es en este contexto próspero, donde existen deficiencias especialmente en el talento humano que labora en los establecimientos de restauración, ya que no están adecuadamente capacitados y/o profesionalizados, según datos existentes en el "PLANDETUR 2020"¹ (MINTUR, 2009); lo que ha conllevado a presentar desempeño laboral y/o profesional deficiente; así también, la falta de herramientas y estrategias claves que permitan gestionar apropiadamente el sector, con miras a su desarrollo, dado como resultado acciones o actividades trabajadas en situaciones y procesos aislados, no estandarizados y no eficientes, con falta de pertinencia de las normativas y reglamentaciones existentes, las cuales no están proyectadas en correspondencia de las necesidades y particularidades del entorno y a la unidad del país, arraigando las costumbres culinarias heredadas por las generaciones.

Además, de no existir un control apropiado y profesional en las inspecciones de los establecimientos, para vigilar se cumplan con las buenas prácticas de higiene, manipulación y servicio, que se enfoquen a alcanzar la calidad; provocando que existan deficiencias en la gestión turística y en la atención del cliente, factor de gran importancia en el nivel de satisfacción (Fernández, 2004).

¹ Plan estratégico de desarrollo de turismo sostenible para Ecuador, hasta el año 2020. *Es una herramienta técnica de planificación estratégica que integra, ordena y orienta la gestión competitiva del desarrollo del turismo sostenible en el Ecuador en todos los ámbitos de actuación, para el beneficio de sus pueblos y el mejor uso de sus recursos.*

MATERIALES Y MÉTODOS

El presente trabajo aborda la restauración de la comida típica amazónica, su incidencia en los turistas y el desarrollo de una gestión. La investigación que sustenta el presente trabajo se realizó tomando como muestra los restaurantes de comida típica registrados de manera oficial en el Catastro Turístico del MINTUR-Pastaza del año 2013, publicado a partir del 01 de enero de 2014, donde constan seis (6) establecimientos que responden al objeto de estudio. Para describirlos se consideran a los restaurantes con las etiquetas (A), (B), (C), (D), (E) y (F).

Con la identificación de los establecimientos referentes a razón social, ubicación categoría, y datos generales; se inició con la recolección "*in situ*" de la información mediante la técnica "observación directa y participativa" con los propietarios o administradores de los restaurantes, que permitió comprobar el comportamiento en relación a las variables que inciden en el buen funcionamiento y la calidad del servicio de alimentos y bebidas, tomando como referencia los criterios expuestos en la literatura por Kawulich (2005) donde se considera a cada aspecto en las categorías de: (1) Cumple; (2) Cumple parcialmente; y, (3) No cumple.

Los instrumentos de recopilación fueron cuatro (4) listas de chequeo: Proceso de elaboración culinaria (con 4 variables y 32 sub-variables); Proceso de servicio gastronómico (con 7 variables y 34 sub-variables); Sub-proceso de prestación del servicio (con 3 variables y 18 sub-variables); y, Oferta gastronómica y carta menú (con 3 variables y 7 sub-variables), y se efectuaron a los propietarios o administradores de los restaurantes de forma personal empleando el procedimiento cara-cara, reportado por Hernández y col. (2000).

Se precisa que las listas de chequeo (4) antes de su aplicación fueron sometidas a un proceso de validación mediante los métodos Delphi (Monfort ,1999; Schäfer y col., 2009) y Anochi (Araujo-Saavedra, 2009), donde se realizó la determinación de la validez del instrumento, para lo cual se tuvo en cuenta la valoración del grupo de expertos seleccionados, quienes debieron calificar la capacidad de este para evaluar todas las dimensiones que se deseaban medir.

Para la creación del grupo de expertos fue necesario seleccionar a los jueces a partir de la determinación del Índice de competencia (K) que es el resultado de la integración de lo obtenido del cálculo del Coeficiente de Conocimiento e Información (Kc) y de Argumentación o Fundamentación (Ka).

El método Delphi se lo realizó a través del envío por correo electrónico de un cuestionario (plantilla) donde se le solicitaba al experto que de acuerdo a un listado de opciones escoja los factores que podrían ser parte de las listas de chequeo para caracterizar los establecimientos en el servicio de restauración de comida típica en el sector turístico de la ciudad de Puyo, Ecuador.

La variedad de criterios obtenidos al respecto conllevó a realizar tres rondas de trabajo, enviándoles a estos el listado de los factores para su reconsideración, donde debían además valorarlos en una escala de Likert de cinco puntos en correspondencia a cinco (5) criterios a evaluar, donde: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) De acuerdo; (5) Totalmente de acuerdo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Se recibió el criterio de 15 de los 18 expertos consultados, quienes estuvieron de acuerdo en que los ocho factores posibilitaban la caracterización de los establecimientos objeto de estudio. La concordancia de los expertos se determinó por el método Anochi, donde los criterios fueron valorados así: consistencia teórica (77%), coherencia lógica (70), factibilidad de aplicación (88), importancia de resultados (74) y, necesidad y actualidad (100); alcanzando un valor total de $IC=0,82 > 0,61$; lo que refleja como “Elevado o muy bueno” el índice de concordancia, y por tanto aporta confiabilidad en la aplicación. El grado de concordancia se determinó según lo indicado por Araujo-Saavedra (2009) y tiene un rango entre 0 y 1.

Finalizada la validación, se procedió a realizar el levantamiento de información mediante la técnica cara a cara (Hernández-Sampieri y col, 2000), lo que garantizó flexibilidad y claridad de la información (Martínez, 2010).

Se efectuó la visita a cada uno de los establecimientos, en los meses de febrero, mayo y agosto de 2013, atendiendo a las festividades de Carnaval, Fundación de Puyo y Mes del Turismo, respectivamente, mediante un cronograma de observaciones, donde se les comunicó a los propietarios los posibles meses de inspección y no la fecha exacta con el objetivo de que las evaluaciones reflejen la realidad en la que se desarrolla la actividad.

Concluida la recolección, se procedió a tabular los datos, utilizando el programa Microsoft Excel 2010, software SPSS v. 20.0 y Statgraphics centurion XVI.

Proceso de elaboración culinaria

La observación realizada en los restaurantes objeto de estudio evidenció deficiencias en las tres (3) variables analizadas, como se presenta en la Figura 1 de porcentaje de cumplimiento.

Los requisitos físico ambientales e higiénicas de las cocinas presentan serias dificultades, reflejando un porcentaje de incumplimiento de más del 50,0 %; siendo los principales aspectos que influyeron en este resultado:

- La ubicación y diseño de las cocinas no cumplen los requisitos establecidos para garantizar una correcta elaboración de las ofertas y el cumplimiento del principio de marcha hacia adelante (PMA) que es un principio básico de higiene que evita que se produzca la contaminación cruzada.
- La amplitud, iluminación, ventilación y extracción de vapor y calor, de manera general no favorecen el buen trabajo, pudiendo incidir de manera desfavorable en la calidad de las elaboraciones. Solamente un restaurante presenta un extractor para el humo que se desprende en el momento de las preparaciones, dos restaurantes utilizan la iluminación natural por el diseño de sus construcciones, y cuatro restaurantes tienen ventiladores para mejorar la ambientación del lugar.
- La higiene factor fundamental en el proceso de elaboración culinaria por su repercusión en la salud del consumidor, causante de las enfermedades transmitidas por los alimentos (ETA's), presentó incumplimiento total en cuatro de los restaurantes, y la conservación y limpieza de los sanitarios en el total de estos. Sólo en una de las seis instalaciones existe un plan de limpieza y desinfección que a pesar de no estar documentado lo evidencian (de ahí que este indicador se cumpla parcialmente).

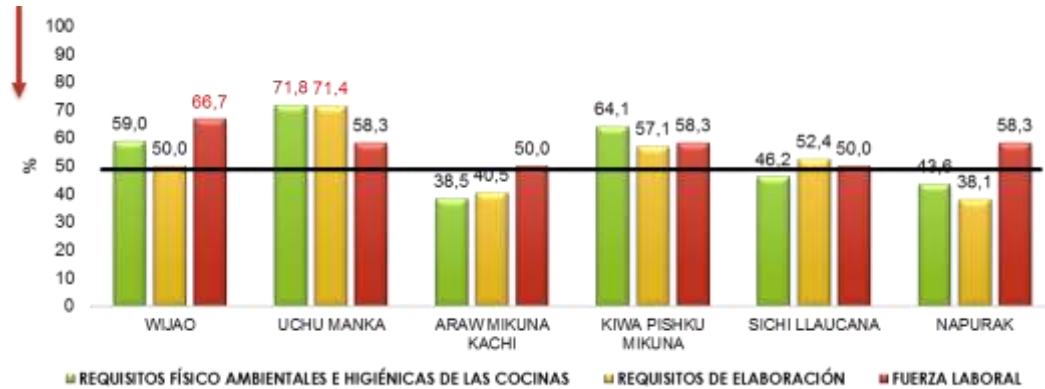


Figura 1 Cumplimiento en el proceso de elaboración culinaria

El restaurante (C) presentó mayor dificultad, incumpliendo 12 de los 13 aspectos considerados dentro de la variable “condiciones físicas, ambientales e higiénicas”, lo que representa un 92,3 %, y el de mejor resultado fue (B), que posee un 71,8 % de aspectos cumplidos, un 20,5 % parcialmente cumplido y sólo un 7,7 % incumplidos.

Los requisitos de elaboración se incumplen en un promedio de 51,6%, siendo los aspectos más devaluados en todos los restaurantes: el principio de marcha hacia adelante por las causas expuestas anteriormente, relacionadas con el diseño constructivo de las cocinas, unido a la inexistencia de fichas técnicas y de costos, debilidades que merecen especial atención por cuanto originan variaciones en la forma de preparar las ofertas, sin permitir estabilizar las elaboraciones, estandarizar el tamaño de las raciones, ni calcular de forma rentable el precio de venta. De igual modo ocurre con la toma de muestras testigos, lo cual no se efectúa en el 100% de las instalaciones.

En las cocinas no se garantiza de modo general los requisitos mínimos para la seguridad de los trabajadores, lo cual debiera ser prioridad debido a la alta probabilidad de ocurrencia de accidentes durante el proceso de elaboración culinaria. Los restaurantes con más dificultad resultaron ser (F), seguido de (C), identificándose como incompetentes para llevar a cabo con eficiencia el proceso de elaboración culinaria.

El personal que labora en la cocina debido a las causas explicadas con anterioridad no es suficiente en días festivos y fines de semana donde la afluencia de clientes es mayor. Además, la apariencia se ve afectada por la falta de uniformes acorde a la actividad.

Proceso de servicio gastronómico

En la visita realizada a los establecimientos se evidenció que las condiciones de los inmuebles presentan deterioro por la falta de mantenimiento sistemático, por lo que, el porcentaje de incumplimiento es elevado, como se muestra en la Figura 2.

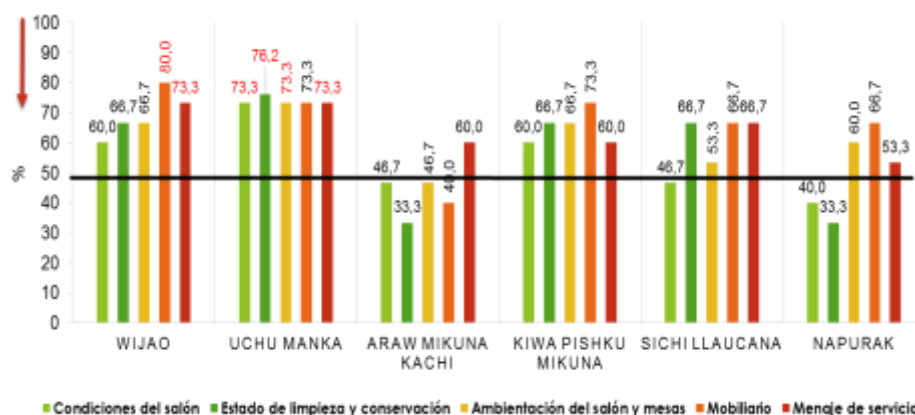


Figura 2 Proceso de servicio gastronómico

La ventilación e iluminación es regular en el 100% de los visitados, puesto que está en función del clima, lo que hace que en determinados momentos del año se vea afectada.

Hay que acotar que el 83,3% de los establecimientos (5) tienen una decoración alegórica distintiva de la Amazonía Ecuatoriana, lo que favorece al confort de los consumidores; además, la totalidad de los lugares estudiados presentan facilidades en los accesos para que puedan ingresar las personas con discapacidades físicas.

El mobiliario está en correspondencia con las dimensiones de los salones, se encuentran limpios y conservados. El menaje es adecuado y acorde a la categoría del restaurante. El personal de servicio al ser el responsable de transmitir la imagen del restaurante, debe lucir de forma adecuada; es decir uniformado, siendo solamente el 62% del personal que lo utilizan parcialmente (camiseta distintiva y/o delantal) y únicamente el 19% lo cumplen satisfactoriamente; el restante viste con ropas diversas.

De lo señalado hay que acotar que la amabilidad y cortesía es un atributo que le concede un valor agregado al servicio y ofrece a los restaurantes amplias posibilidades de diferenciación.

En los establecimientos se evidenció que los empleados no han sido capacitados en materia de servicio e higiene alimentaria, y por tanto no se aprecia una secuencia coherente en el servicio, ni se aprovechan todas las potencialidades que posee un restaurante de esta clase, altamente valorado por los turistas que lo visitan, aspecto valorado en las expectativas de los clientes.

Sub-proceso de prestación del servicio

Como resultado de la aplicación de la lista de chequeo se evidenció que en sentido general no hay puntualidad en el horario de apertura de los restaurantes ni existe una preparación previa que garantice una prestación eficiente del servicio. Como se muestra en la Figura 3, incluso el 83,3% realizan la limpieza y reposición de insumos y aderezos para las mesas en el momento de la apertura del establecimiento.

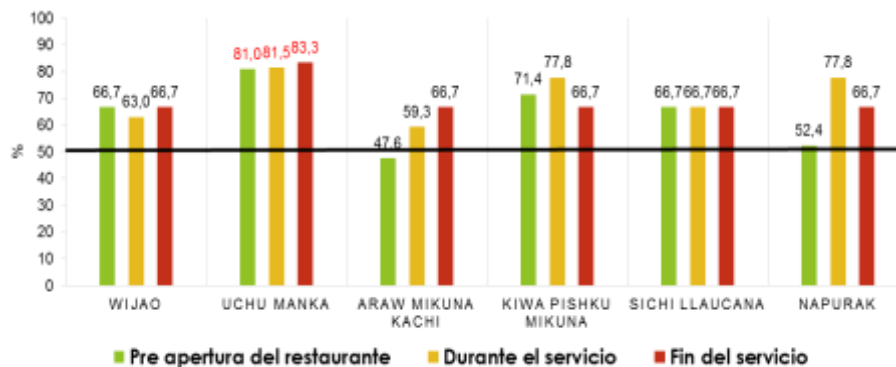


Figura 3 Sub-proceso de prestación del servicio

Las actividades de levantamiento de información arrojaron que en el 66,8% de los restaurantes existen algunos elementos decorativos propios de la zona en las mesas, y que solamente el establecimiento (F), que representa el 16,6% posee el menaje típico amazónico.

Se apreció que en el 100% de restaurantes no existe formalidad en el recibimiento. Los clientes ingresan y se ubican por sí solos en las mesas, siendo en ese momento donde el mesero lo atiende. La rapidez está en correspondencia a la demanda existente, decayendo este indicador en horarios de mayor afluencia.

En el 100% de los establecimientos existe una correcta facturación, esto debido a que, por las políticas tributarias del país, son inscritos en el Reglamento Impositivo Simplificado del Ecuador (RISE), el cual obliga a entregar factura de consumo a todos los clientes. La forma de pago se realiza directamente en la caja del establecimiento, espacio donde se hace la despedida por parte del personal.

El desbarace de las mesas se realiza inmediatamente al culminar el servicio en el 66,7% de los restaurantes y en el 33,3% al momento del cierre no realizan la limpieza completa del salón.

Oferta gastronómica y carta menú

Al analizar la oferta gastronómica se pudo apreciar que el 100 % es a base de comida típica de la región. En cuanto a la carta menú se evidenció que presenta insuficiencia en todos los restaurantes, comportamiento que se refleja en la Tabla 1.

Tabla 1 Características de las cartas menú en los restaurantes estudiados

ASPECTOS	A	B	C	D	E	F
Existencia de carta menú	3	2	1	3	2	3
Diseño	3	2	1	3	2	1
Estructura	3	1	1	3	1	2
Correspondencia entre la carta menú y la ofertado	1	1	1	1	1	1
Descripción del menú	1	1	1	1	1	1

* Escala cuantitativa y cualitativa: (3) Cumple; (2) Cumple parcialmente; (1) No cumple

No existe uniformidad en la presentación del menú, sólo en los restaurantes (A), (D) y (F), se presenta la carta de precios en material impreso. En (B) y (E) se exponen las ofertas que se desean promocionar por temporada en paneles a la entrada de la instalación, y en (C) es el camarero quien informa al cliente de manera verbal el menú de la instalación.

Se resume que la carta menú se comporta de la siguiente manera: (A) y (D) presentan el 73,3% de cumplimiento en 5 aspectos evaluados; seguidamente (F) con 53,3%; (B) y (E) con 46,7%; y, finalmente (C) con 33,3%. Presentando una media aritmética de 1,76 que evidencia que los valores se encuentran entre cumplimiento parcial e incumplimiento total de los aspectos mínimos requeridos. Esta situación atenta a la calidad del servicio y a la percepción del cliente sobre el restaurante, pues no puede perderse de vista que la carta menú tiene como propósito informar y atraer al cliente.

En sólo 2 de los 3 restaurantes que tienen carta menú, el diseño guarda relación con las características de un restaurante de comida típica y presenta una estructura lógica, y en ninguno de ellos se ajusta a la oferta real, debido a inestabilidad en los suministros de materia prima empleadas en las preparaciones culinarias. En ninguna de las instalaciones se ofrece un menú descriptivo, lo cual pudiera informar a los clientes sobre la composición de cada oferta, atendiendo a que la comida que se expende es típica del lugar y su preparación es desconocida para muchos comensales.

Se observa que el mesero en reiteradas ocasiones tiene que hacer aclaraciones a los clientes e informarle sobre la composición de las ofertas, sobretodo de los platos principales. Lo anterior pone de manifiesto la necesidad de elaborar o rediseñar las cartas menú, partiendo de las regulaciones establecidas en cuanto a su estructura, empleando además algunas tácticas de *merchandising*² (Gallegos, 2002; Du Rand y col., 2003; Espinosa, 2010; Feo, 2011).

El relación al menú, se evidenció que la oferta de entradas se compone de 4 ofertas (Figura 4), todas típicas de la Amazonía Ecuatoriana, siendo la de mayor presencia el Pincho de chontacuro (Larvas de *Rhynchophorus palmarum* L., coleóptero oriundo de sur América, según lo reporta (Sancho y col., 2013), que se los asa en el momento del pedido, y el cual se expende en 5 restaurante para un 83,3%; seguidamente, los huevos de tortuga charapa en el 16,6%; las ukuys tostadas (Hormiga de la familia Formicidae); y los tamales de papachina (Ipomoea batatas) rellenos de gallina criolla y envueltos en hoja de plátano, presentándose la oferta de 2 establecimientos, representando el 16,6%, respectivamente.



Figura 4 Entradas amazónicas

² Merchandising o mercadeo relacionado a cualquier tipo de producto que se desee poner a la venta, y que responde a los siguientes objetivos: a) Dar “vida” al producto; b) Destacar las novedades para atraer al cliente; c) Convertir el área de venta en un lugar donde resulte agradable permanecer; y, d) Crear un ambiente favorable, que motive a consumir y a gastar dinero (Du Rand y col., 2003; Espinosa, 2010; Feo, 2011).

El menú de sopas se compone de 7 platos representativos de la región (Figura 5). Uno de ellos, el caldo de carachama (pez de agua dulce típico amazónico) está presente en todos los restaurantes, seguido de caldo de bocachico (*Prochilodus magdalenae*), bagre (Orden Siluriformes, Familia Pimelodidae) y gallina criolla. Las preparaciones como el caldo de cachama (*Piaractus brachypomus*), guanta (*Agouti paca*) y armadillo (*Dasyplus novemcinctus*) son los menos ofertados, debido a que se elaboran con animales que están en peligros de extinción, y por tanto su uso como alimento está prohibido por las normativas del Ministerio del Ambiente del Ecuador (Libro Rojo de los Mamíferos del Ecuador, 2011).

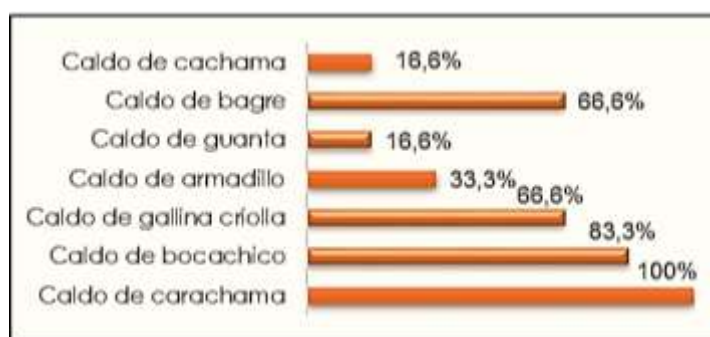


Figura 5 Caldos o sopas amazónicas

El menú de platos principales donde se ofertan 14 (Figura 6), prevaleciendo las preparaciones de maito que es considerado como un “manjar amazónico” y que está elaborado con géneros cárnicos y vegetales, y envuelto en hojas de bijao (*Calathea lutea*, planta que crece en el trópico americano), que se lo cuece a la brasa. Este platillo es el que mayor presencia tiene en los restaurantes de comida típica, en un 100%; y ocupando un 35,7 % del total de toda la carta menú; especialmente el maito de tilapia que está en todas las instalaciones. Se advierte, además, que al igual que en las sopas, las preparaciones menos ofertadas son las que se elaboran a partir de animales en peligro de extinción, como es el caso del armadillo (*Dasyplus novemcinctus*), guanta (*Agouti paca*) o guatusa (*Dasyprocta fuliginosa*) y sahino (*Pecari tajacu*).

Las guarniciones que acompañan a las preparaciones son: yuca (*Manihot esculenta*), plátano (*Musa paradisiaca*), papachina y vegetales como el tomate, cebolla, palmito y cebollín de monte. El aderezo que predomina es el uchumanka, preparación cocida en leña a base de ají y pescado.

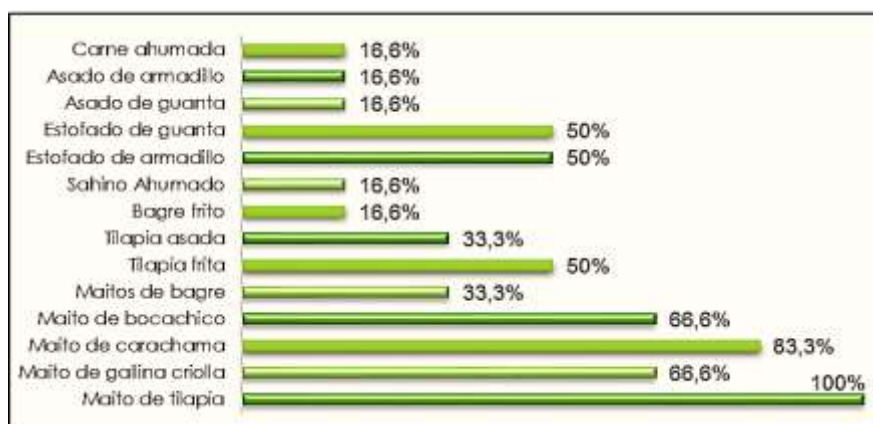


Figura 6 Platos principales amazónicos

La oferta de bebidas presenta 7 opciones (Figura 7), siendo la más consumida la chicha, bebida de las comunidades indígenas que se le prepara mediante la fermentación de diversos ingredientes, expendiéndose la de chontaduro (fruto de la palma amazónica) y de yuca; sin embargo, debe señalarse que sólo están presente en 4 de las 6 instalaciones.

A pesar de que la guayusa es una bebida obtenida a partir de la infusión de las hojas de árbol del mismo nombre, y que se encuentra posicionada en la mente de los pobladores como acompañante de la comida autóctona, sólo se ofrece en el 50 % de los restaurantes.

Existen otras bebidas como la chucula que es preparada con plátano maduro saboreada con panela (raspadura de la caña de azúcar *Saccharum officinarum*) y canela (*Cinnamomun zeilanicum*); la hierbaluisa que es una infusión servida caliente y endulzada con panela; la limonada hecha de limón mandarina (variedad existente en la región); y jugo de caña obtenido de la exuberante producción presente en los alrededores de la ciudad.

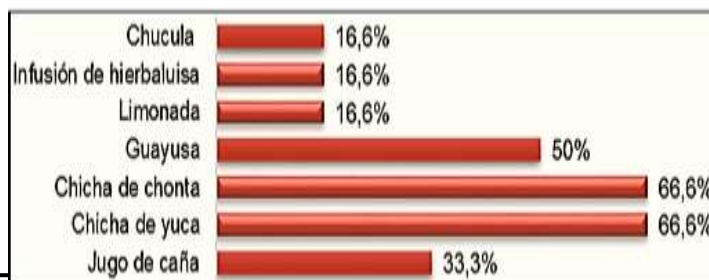


Figura 7 Bebidas amazónicas

Con lo expresado en función a los resultados obtenidos, se concluye que los platos típicos más demandados son:

- **Entrada:** Pincho de chontacuro.
- **Caldos o sopas:** Caldos de carachama, bocachico y bagre.
- **Platos principales:** Maitos de tilapia y carachama.
- **Bebidas:** Chicha de yuca y de chonta.

Preparaciones culinarias que están basadas en alimentos característicos de la Amazonía, en su mayoría cocidos con las técnicas culinarias autóctonas (a leña directa para asar o para que se cuezan en su mismo vapor), los cuales se acompañan de guarniciones hechas a base de productos propios.

El diagnóstico de la situación actual permitió identificar la realidad a partir de las Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades existentes para los establecimientos de comida típica situados en la ciudad de Puyo (Tabla 2); derivándose la creación de un producto de restauración sostenible, original y diferenciado; sustentado en los requerimientos del mercado y en la integración armónica de los elementos que intervienen.

Tabla 2 Causas internas y externas DAFO

CAUSAS INTERNAS			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Toda la oferta de comida es típica de la Amazonía del Ecuador	D1	Inadecuada planificación de la oferta
F2	Variedad en la oferta	D2	Inexistencia de fichas técnicas y de costos
F3	Novedad de la oferta	D3	Deficiencias en la manipulación de alimentos y bebidas; y, el servicio del personal de contacto
F4	Amabilidad del personal de servicio	D4	Escasa capacitación de directivos y empleados
F5	Personal de los restaurantes pertenecientes a las nacionalidades indígenas de la Amazonía	D5	Cartas menú no elaborados correctamente
F6	Horario de servicio extendido	D6	Preparaciones típicas elaboradas a base de animales en peligro de extinción
		D7	Falta de promoción de los restaurantes
		D8	Deficiencia en las condiciones físicas ambientales e higiénicas de las instalaciones
		D9	Falta de dotación de uniformes

F7	Fácil accesibilidad a los restaurantes	D10	Manejo inadecuado de los desechos producidos
		D11	No planificación del proceso de adquisición de mercancías

CAUSAS EXTERNAS					
AMENAZAS			OPORTUNIDADES		
A1	Inestabilidad en el suministro de la oferta por la estacionalidad	O1	Ubicación geográfica y entorno de los restaurantes		
A2	Condiciones y políticas medio ambientales	O2	Política del Estado en relación al desarrollo del turismo sostenible		
A3	Actores involucrados en la restauración no trabajan coordinadamente	O3	Expectativas de los turistas por la comida típica de la Amazonía		
A4	Falta de financiamiento a los restaurantes	O4	Creciente interés de la sociedad por desarrollar el turismo gastronómico		

Con el listado que antecede se elaboró una matriz de impactos cruzados, que se muestra en la Figura 8, donde se visualiza que el servicio de comida típica en la restauración del sector turístico de la ciudad de Puyo, se localiza en el cuadrante III de oportunidades y debilidades con un total de 31 impacto; resultado que se corresponde a la estrategia adaptativa para dar respuesta a la interrogante: ¿En qué medida esta Debilidad nos impide aprovechar esta Oportunidad?

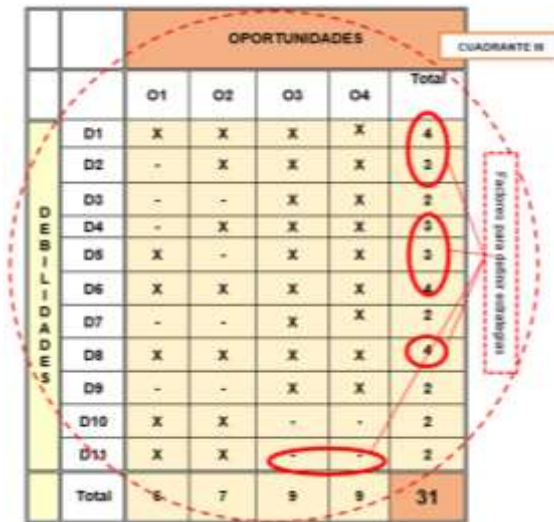


Figura 8 Ubicación estratégica del servicio de restauración de comida típica amazónica en Puyo

Esta ubicación permitió construir ocho (8) estrategias para que el servicio de restauración de comida típica amazónica eleve su nivel de calidad, las cuales se consolidan a partir de acciones y actividades que se deberán implementar en consecuencia de las competencias de

los administradores o propietarios de los restaurantes, así como de las tendencias que conlleva la actividad; con miras a fortalecer la modalidad de turismo gastronómico.

Estrategias de mejora

El análisis anterior ubica a la restauración en el cuadrante III denominado “Estrategias adaptativas o de reorientación”, donde se observan las debilidades que afectan la calidad en el servicio de comida típica y las oportunidades existentes derivadas de las tendencias mundiales y de las políticas gubernamentales.

Con este resultado y teniendo en cuenta que en el Ecuador existe y se encuentran en vigencia las bases estratégicas para desarrollar de forma sostenible el turismo, se presenta estrategias enfocadas desde la cooperación pública, privada y académica, para la mejora del servicio de comida típica en la ciudad de Puyo.

Este planteamiento se estructura en forma de cascada, respondiendo en primer lugar al “PLANDETUR 2020”; seguidamente a los objetivos generales 1, 2, 4 y 8; a las políticas para el turismo 1, 2, 3, 5 y 7; y a las bases estratégicas turísticas macro 1, 2, 4, **5, 7** y 10, como se detalla en el anexo 26; y finalmente a la problemática identificada por medio del diagnóstico realizado en esta investigación.

Estrategia I: Establecer los enunciados de planeación básica de los restaurantes

Acción 1.- Definir en base a la normativa vigente y prioridades y particulares de cada restaurante la misión, visión, políticas de actuación y estructura organizativa, que permitan orientar a la empresa en la consecución de un desarrollo integral y sostenible.

Estrategia II: Establecer un programa de formación, capacitación y entrenamiento

Acción 1.- Efectuar alianzas estratégicas con Universidades, Centros de capacitación continua y Escuelas de cocina de la ciudad de Puyo; en coordinación con el MINTUR.

- **Actividad 1.-** Desarrollar convenios de cooperación en respuesta a la consecución del “PLANDETUR 2020” y específicamente del servicio de comida típica.

Acción 2.- Identificar las prioridades en formación, capacitación y entrenamiento del personal que labora en los restaurantes de comida típica.

- **Actividad 1.-** Revisar la normativa vigente aplicada en los procesos de elaboración culinaria y servicio gastronómico, para definir las temáticas a desarrollar tanto en la adquisición de conocimientos teóricos como de habilidades y competencias laborales para la restauración.

Estrategia III: Establecer ofertas rentables de comida típica amazónica en correspondencia con la estacionalidad y la demanda

Acción 1.- Identificar las preparaciones culinarias a base de materia prima de estacionalidad.

Acción 2.- Diseñar cartas menú acordes a las particularidades del restaurante y su entorno.

- **Actividad 1.-** Revisar las normativas vigentes en cuanto a diseño, presentación y estructura de las cartas menú.
- **Actividad 2.-** Emplear tácticas de merchandising que posibiliten una conveniente relación oferta-demanda.

Acción 3.- Aplicar las técnicas de ingeniería de producto y precio.

Estrategia IV: Normalizar los procesos de adquisición de mercancías

Acción 1.- Identificar a los proveedores y clasificarlos en: productos perecederos y no perecederos; insumos; utensilios, materiales y repuestos; menaje de cocina (industrial y típico) y uniformes para el personal (básicos y típicos).

- **Actividad 1.-** Determinar los ofertantes que satisfagan en precio, tiempo de entrega y calidad requerida las necesidades y particularidades del establecimiento.
- **Actividad 2.-** Establecer relaciones comerciales a través de convenios formales y no formales.

Acción 2.- Capacitar al personal encargado de la adquisición en temas de logística para el adecuado manejo de las mercancías.

Estrategia V: Normalizar el proceso de elaboración culinaria

Acción 1.- Elaborar fichas técnicas

- **Actividad 1.-** Establecer requerimientos y procedimientos culinarios de cada una de las elaboraciones acorde a sus ingredientes, costo, precio y forma de preparación.

Estrategia VI: Normalizar el proceso económico financieros

Acción 1.- Elaborar fichas de costos en base a las fichas técnicas de las preparaciones.

- **Actividad 1.-** Establecer los niveles de costos/ganancia/rentabilidad
- **Actividad 2.-** Establecer las políticas de precio de venta

Estrategia VII: Diseñar un plan de marketing y comercialización del “producto turístico”

Acción 1.- Establecer canales de promoción de la oferta gastronómica típica de Puyo a través de la web.

Acción 2.- Establecer alianzas comerciales con los mayoristas (intermediarios) de la actividad turística.

Acción 3.- Coordinar las actividades de promoción con los gobiernos seccionales encargados del desarrollo turístico.

Acción 4.- Potenciar en el producto restauración en base a la autenticidad de la gastronomía típica de la Amazonía Ecuatoriana.

- **Actividad 1.-** Diversificar la oferta típica.
- **Actividad 2.-** Tematizar los restaurantes.
- **Actividad 3.-** Implementar la modalidad de gastronomía interactiva que promueva la participación de los clientes en alguna de las preparaciones que sean novedosas y de fácil elaboración.

Estrategia VIII: Diseñar un plan para la mejora continua

Acción 1.- Diseñar un plan de monitoreo y evaluación que contemple una programación operativa con indicadores de desempeño y cumplimiento; que posibilite identificar en tiempo y forma los puntos críticos en cada uno de los restaurantes a fin de tomar acciones preventivas y correctivas.

CONCLUSIONES

- Los restaurantes de comida típica del sector turístico en la ciudad de Puyo presentan deficiencias que afectan su funcionamiento e inciden en la satisfacción de los clientes, esto asociado fundamentalmente a la falta de coordinación entre los actores involucrados, la incompetencia laboral del personal, las precarias condiciones físicas ambientales e

higiénicas de las instalaciones, y la planificación inadecuada que afecta a la calidad de los alimentos y bebidas.

- Como resultado del diagnóstico se identifican las causas que condicionan el servicio de restauración de comida típica, esto es Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, lo que sirvió para realizar un análisis de la matriz DAFO usando la técnica “Impacto cruzado” lo que ubicó en el cuadrante III de estrategias de reorientación (31 impacto) al objeto de estudio, direccionando a minimizar las debilidades y a aprovechar las oportunidades del entorno, como base para delinear la propuesta de mejora como estrategia de solución.
- Se elaboraron ocho (8) estrategias compuestas por 15 acciones y 12 actividades, las que fueron formuladas en correspondencia al “PLANDETUR 2020” y que tributan como los lineamientos específicos para mejorar el servicio de comida típica de la ciudad de Puyo, Ecuador.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Blanco, M. y Hernando, R. (2004). Las rutas alimentarias. Una herramienta para valorizar productos de la agroindustria rural. El caso de la ruta del queso Turialba. Costa Rica. Ponencia presentada en el I Congreso Agro Industrial Rural y Territorio. Toluca México 1-4.
- Clemente, J.; Roig, B.; Valencia, S.; Rabadán, M. y Martínez, C. (2008). Actitud hacia la gastronomía local de los turistas: dimensiones y segmentación de mercado. Universidad Politécnica de Valencia. España. 6 (2) 189-198.
- Correa dos Santos y Oliveira, 2004 La gastronomía típica de la isla de santa Catarina Brasil. Revista Estudio y Perspectiva del turismo. 13 82-85.
- Du Rand, G.E., Heath, E., & Alberts, N. (2003). The Role of Local and Regional Food in Destination Marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 14(3-4), 97-112.
- Espinosa, J. (2010). Gestión de la restauración. Editorial Félix Varela. La Habana. Cuba.
- Feo, F. (2005). Turismo gastronómico en Asturias. Cuadernos de Turismo, (15), 77-96.
- Feo, F. (2011). Reseña de Turismo gastronómico. Estrategias de marketing y experiencias de éxito de Flavián, C. y Fandos, C. (Coords). *Cuadernos de Turismo*, 28 (Julio-diciembre, 2011), 265-266.

- Fernández, J. L. (2004). "La Calidad en el Turismo. Mercado de trabajo: Formación y Capital Humano". Colección Mediterráneo Económico: *Las nuevas formas del turismo*. (5), 26.
- Fernández, L. y Manjarrez, N. (2014). Algunas consideraciones sobre el crecimiento y desarrollo económico, desde la perspectiva de sostenibilidad. *Revista OIDLES*. Vol 8, N° 16 (junio 2014). Disponible en URL del sitio web: <http://www.eumed.net/rev/oidles/index.htm> Fecha de consulta: septiembre 14 de 2014.
- Fernández, L. (2012). Turismo gastronómico. Una estrategia sostenible en el desarrollo turístico regional. Caso: Pastaza-Amazonía Ecuatoriana. *Memorias CICE 2012, Topes de Collantes*, (17): 2-5.
- Gómez, R., Medina, N., & Escalona, M. (2003). *Dossier de Gestión de Alimentos y Bebidas*. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo. La Habana, Cuba.
- Hernández, R.; Fernández, C.; y Batista, P. (2000). *Metodología de la investigación*. Segunda edición. Editorial Mc. Graw Gil Interamericana. D.F. Méjico.
- Hjalager, A. y Richards, G. (2002). *Tourism and Gastronomy*. London: Routledge. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Ecuador.
- Libro Rojo de los Mamíferos del Ecuador (2011). Versión 1. Disponible en: <http://www.librorojo.mamiferosdeecuador.com/home.html>. Fecha de consulta: julio, 23, 2014.
- López-Guzmán, T. y Sánchez-Cañizares, S. (2008). La creación de productos turísticos utilizando rutas enológicas. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural* 6(2)159-171.
- López-Guzmán, T. y Sánchez-Cañizares, S. (2012). La gastronomía como motivación para viajar. Un estudio sobre el turismo culinario en Córdoba. *PASOS Revista de Turismo y patrimonio cultural* 10 (5) 575.
- Martín de la Rosa, B. (2003). Nuevos turistas en busca de un nuevo producto: El patrimonio cultural. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 1(2), 155-160.
- Milán Vázquez de la Torre, M., y Agudo Gutiérrez, E. (2010). El turismo gastronómico y las Denominaciones de origen en el sur de España: Oleoturismo. Un estudio de caso. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 8 (1), 91-112.
- Ministerio de Turismo del Ecuador - MINTUR. (2009). *Plan Estratégico de Desarrollo de Turismo Sostenible para Ecuador. PLANDETUR 2020*. Ecuador.
- Ministerio de Turismo del Ecuador - MINTUR. (2013). "Catastro Turístico de la provincia de Pastaza". Ecuador.

- Montecino, A. (2014). Turismo Gastronómico: Prioridad en Iberoamérica. Boletín turístico. Disponible en: <http://www.cegaho.com.mx>. Fecha de consulta: Mayo, 23, 2014.
- Oliveira, S. (2011). La gastronomía como atractivo turístico primario de un destino. El Turismo Gastronómico en Mealhada – Portugal. Estudios y Perspectivas en Turismo, 738-752.
- Sancho, D.; Landívar D. y Sarabia D. (2013). Características fisicoquímicas del extracto graso de las larvas de *Rhynchophorus palmarum* L. (COLEOPTERA: CURCULIONOIDEA), alimento tradicional de los pueblos amazónicos. Trabajo presentado en el XII Conferencia Internacional sobre Ciencia y Tecnología de los Alimentos, Palacio de las Convenciones La Habana, Cuba.
- Statpoint Technologies (2012). Statgraphics centurión. XVI Edition.
- Tikkanen, T. (2007). Maslow's hierarchy and food tourist in Finland: five cases" N British Food Journal 109 (9): 721-734
- Velasco, M. (2009). Gestión turística del patrimonio cultural: enfoques para un desarrollo sostenible del turismo cultural. En: Cuadernos de Turismo, (23): 237-253. Universidad de Murcia. España.