



UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABI

FACULTAD DE EDUCACIÓN, TURISMO, ARTES Y HUMANIDADES

CARRERA DE HOSPITALIDAD Y HOTELERIA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN HOSPITALIDAD Y HOTELERIA**

TEMA:

**EFFECTOS DEL ALTO FLUJO DE CLIENTES SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL SERVICIO
EN RESTAURANTES: ANÁLISIS EN EL SECTOR BARBASQUILLO DE MANTA**

AUTORES:

**CARDENAS VILLAMAR ANTHONY STEVEN
MENDOZA CEDEÑO KATHLEN MICHELLE**

TUTORA:

ING. LEONOR MERCEDES VILLACRESES PONCE

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El tribunal evaluador certifica:

Que, el trabajo de carrera, titulado “EFECTOS DEL ALTO FLUJO DE CLIENTES SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL SERVICIO EN RESTAURANTES: ANÁLISIS EN EL SECTOR BARBASQUILLO DE MANTA” ha sido realizado y concluido por los estudiantes Anthony Steven Cardenas Villamar y Kathlen Michelle Mendoza Cedeño; el mismo que ha sido aprobado por los miembros del tribunal.

El trabajo de fin de carrera reúne todos los requisitos mínimos pertinentes en lo referente a la investigación y diseño que ha sido continuamente revisada por este tribunal.

Para dar testimonio y autenticidad,

Firmamos:

Lic. Luis Reinaldo Reyes Chávez, Mg.

Suplente: Lic. Gabriela Janeth Sión Saltos, Mg.

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

Ing. Anthony Fernando Navarrete García

MIEMBRO TRIBUNAL DE TITULACIÓN

Ing. Katiuska Claudia Caicedo Llor

MIEMBRO TRIBUNAL DE TITULACIÓN

Ing. Leonor Mercedes Villacreses Ponce, Mg.
DOCENTE TUTOR DE TITULACIÓN

Cardenas Villamar Anthony Steven

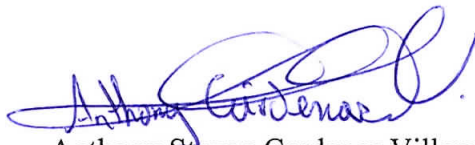
GRADUADO

Mendoza Cedeño Kathlen Michelle

GRADUADA

AUTORÍA

El presente trabajo se realizó previo a la obtención del título de Licenciado en Hospitalidad y Hotelería pertenece exclusivamente a los autores, de la manera que para uso de este documento se determina ubicar los respectivos créditos.



Anthony Steven Cardenas Villamar

C.I. 1350557219



Kathlen Michelle Mendoza Cedeño

C.I. 1316850328

CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL

CARDENAS VILLAMAR ANTHONY STEVEN, portador de la C. I. # 1350557219 y **MENDOZA CEDEÑO KATHLEN MICHELLE** portadora de la C. I. # 1316850328 en calidad de autores y titulares de los derechos morales y patrimoniales del proyecto de investigación **“Efectos del alto flujo de clientes sobre la percepción del servicio en restaurantes: análisis en el sector Barbasquillo de Manta”**, de conformidad con el Art. 114 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad, e Innovación, reconozco a favor de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva, para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Así mismo, autorizo a la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el Repositorio Institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Manta, 3 febrero de 2026



CARDENAS VILLAMAR ANTHONY STEVEN

Autor/a



MENDOZA CEDEÑO KATHLEN MICHELLE

Autor/a

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1 Página 1 de 1

CERTIFICO

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Educación, Turismo, Artes y Humanidades de la Universidad Laica "Eloy Alfaro" de Manabí, CERTIFICO:

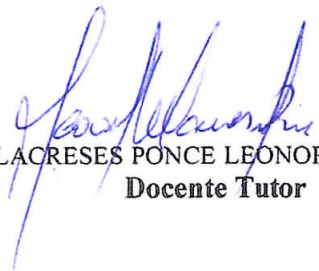
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante MENDOZA CEDENO KATHLEN MICHELLE, legalmente matriculado en la carrera de HOSPITALIDAD Y HOTELERÍA, período académico 2025-2026(2), cumpliendo el total de **384 horas**, cuyo tema del proyecto o núcleo problémico es *"Efectos del alto flujo de clientes sobre la percepción del servicio en restaurantes: Análisis en el sector Barbasquillo de Manta."*

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, Miércoles, 18 de febrero de 2026.

Lo certifico,


 VILLACRESES PONCE LEONOR MERCEDES
Docente Tutor

	NOMBRE DEL DOCUMENTO: CERTIFICADO DE TUTOR(A).	CÓDIGO: PAT-04-F-004
	PROCEDIMIENTO: TITULACIÓN DE ESTUDIANTES DE GRADO BAJO LA UNIDAD DE INTEGRACIÓN CURRICULAR	REVISIÓN: 1
		Página 1 de 1

CERTIFICO

En calidad de docente tutor(a) de la Facultad de Educación, Turismo, Artes y Humanidades de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí, CERTIFICO:

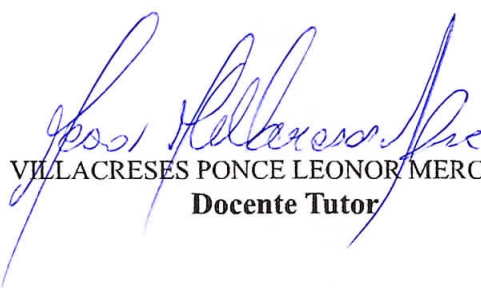
Haber dirigido, revisado y aprobado preliminarmente el Trabajo de Integración Curricular bajo la autoría del estudiante CARDENAS VILLAMAR ANTHONY STEVEN, legalmente matriculado en la carrera de HOSPITALIDAD Y HOTELERÍA, período académico 2025-2026(2), cumpliendo el total de **384 horas**, cuyo tema del proyecto o núcleo problémico es *"Efectos del alto flujo de clientes sobre la percepción del servicio en restaurantes: Análisis en el sector Barbasquillo de Manta."*

La presente investigación ha sido desarrollada en apego al cumplimiento de los requisitos académicos exigidos por el Reglamento de Régimen Académico y en concordancia con los lineamientos internos de la opción de titulación en mención, reuniendo y cumpliendo con los méritos académicos, científicos y formales, y la originalidad del mismo, requisitos suficientes para ser sometida a la evaluación del tribunal de titulación que designe la autoridad competente.

Particular que certifico para los fines consiguientes, salvo disposición de Ley en contrario.

Manta, Miércoles, 18 de febrero de 2026.

Lo certifico,


 VILLACRESES PONCE LEONOR MERCEDES
Docente Tutor

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecir cada día, por darme tantas oportunidades de volver a empezar cuando en algún momento quisimos rendirnos, a mis padres y familiares de alguna manera influyeron en nuestra educación universitaria, que podemos decir con orgullo que hoy terminamos nuestra carrera profesional que empezó como unas simples palabras plasmadas de plan de vida

Agradecida con mis compañeros de curso, con los que ahora son mis amigos que estuvimos juntos en este proceso largo, donde siempre estuvimos para ayudarnos, a cada uno de los profesores que pasaron en cada semestre que nos brindaron su aprendizaje y sabiduría, los consejos, los regaños, el cariño brindado que fueron esos granitos de arena que el día de hoy hacen que esta etapa de nuestra vida no termine si no que empiece como unos profesionales. Este logro está dedicado a esas personas que siempre nos impulsaron a ser mejores, que nos tuvieron paciencia y nos supieron corregir, sobra decir que también a nuestro esfuerzo y dedicación de salir adelante conseguimos este gran logro.

DEDICATORIA

Agradecida con mis compañeros de curso, con los que ahora son mis amigos que estuvimos juntos en este proceso largo, donde siempre estuvimos para ayudarnos, a cada uno de los profesores que pasaron en cada semestre que nos brindaron su aprendizaje y sabiduría, los consejos, los regaños, el cariño brindado que fueron esos granitos de arena que el día de hoy hacen que esta etapa de nuestra vida no termine si no que empiece como unos profesionales.

RESUMEN

Diversos estudios han observado que la sobresaturación o aglomeración en un restaurante puede perjudicar la calidad percibida del servicio. El presente estudio tuvo como objetivo general analizar la dinámica de la afluencia de clientes en los establecimientos de gastronomía de la zona de Barbasquillo Manta a partir de técnicas de observación sistematizada de recolección de datos cuantitativos para determinar niveles de saturación. La metodología aplicada fue de tipo mixta aplicando procesos tanto cualitativo como cuantitativos a través del análisis de información teórica, aplicación de encuestas y fichas de observación a restaurantes. Como resultado se obtuvo que los horarios en que mayor afluencia se produce y que coinciden con el almuerzo (12:00–14:30) y la cena (19:00–22:00). El 74.3% de los clientes encuestados considera que los camareros en general son «amables y respetuosos» y el 83.6% valora correctamente el ambiente del restaurante. La mayoría de clientes que detectan una ponderación del tiempo de espera en «lenta» únicamente el 46.0% considera que ha recibido un servicio rápido y sólo un 35.1% de clientes informan estar satisfechos con los tiempos de espera. Se concluye que para optimizar el flujo de clientes se debe implementar sistemas de reserva y de gestión digital de colas (listas de espera electrónicas), así como, señalización y flujos unidireccionales en la entrada.

Palabras clave: Barbasquillo; clientes; Manta; organización; restaurantes; optimización.

ABSTRACT

Several studies have observed that overcrowding or overcrowding in a restaurant can negatively impact the perceived quality of service. The present study aimed to analyze customer flow dynamics in restaurants in the Barbasquillo area of Manta using systematic observation techniques to collect quantitative data and determine saturation levels. The methodology employed was mixed, combining qualitative and quantitative processes through the analysis of theoretical information, surveys, and observation checklists in restaurants. The results showed that peak hours coincide with lunch (12:00–14:30) and dinner (19:00–22:00). 74.3% of surveyed customers considered the waiters generally to be "friendly and respectful," and 83.6% accurately rated the restaurant's ambiance. While most customers perceived the wait time as "slow," only 46.0% felt they received fast service, and just 35.1% reported being satisfied with the wait times. It was concluded that to optimize customer flow, reservation systems and digital queue management (electronic waiting lists) should be implemented, along with signage and one-way traffic flow at the entrance.

Keywords: Barbasquillo; customers; Manta; organization; restaurants; optimization.

INTRODUCCIÓN

Comer fuera de casa se ha convertido en una actividad cotidiana a nivel mundial, respaldada por una industria gastronómica de enorme envergadura. De hecho, el mercado global de servicios alimentarios alcanzaría un valor de 4 billones de dólares en 2025, reflejando un crecimiento de más del 15% respecto a 2024 (López D. , 2025). Esta expansión post-pandemia evidencia una sólida recuperación, impulsada por un mayor consumo fuera del hogar, el auge del servicio a domicilio y nuevos modelos gastronómicos digitales. Sin embargo, el crecimiento acelerado conlleva retos operativos: en los periodos de máxima afluencia de clientes (horas pico), muchos restaurantes enfrentan demandas por encima de su capacidad.

Diversos estudios han observado que la sobresaturación o aglomeración en un restaurante puede perjudicar la calidad percibida del servicio, generando incomodidad en los comensales y reduciendo su satisfacción (Kim et al., 2020). En otras palabras, un entorno excesivamente concurrido tiende a provocar en los clientes emociones negativas hacia la experiencia de consumo, lo cual se traduce en evaluaciones desfavorables del servicio recibido. Mantener la calidad del servicio bajo condiciones de alta demanda se ha convertido en un factor crítico para la competitividad de los establecimientos de comida en todo el mundo.

En la región de América Latina, la actividad turística y gastronómica también juega un rol fundamental en las economías locales. Antes de la pandemia, el turismo representaba el 8,1% del PIB latinoamericano (frente al 10,4% global) (López et al., 2022), ilustrando la importancia de los sectores de hospitalidad y restauración en la región. Después del descenso observado en 2020, el sector del turismo en América Latina mostró extraordinarias señales de recuperación y, solamente en el año 2022, contribuyó con 302,6 mil millones de dólares a la economía de la región, que se traduce en situarse solamente un 4,1% por debajo de los niveles previos de la

pandemia (World Travel & Tourism Council , 2023). Este aumento en los viajes y en la actividad turística sugiere que las personas han vuelto a recuperar sus costumbres de visitar restaurantes y destinos gastronómicos, lo que vuelve a generar el reto de gestionar grandes volúmenes de clientes sin afectar la calidad del servicio. Diversos trabajos académicos hacen hincapié en la importancia de la percepción de calidad y la satisfacción del cliente para que las conductas del consumidor acontezcan (Márquez et al., 2023) tales como son la lealtad o la recomendación. En consecuencia, dentro del contexto latinoamericano resulta pertinente investigar cómo los negocios gastronómicos pueden sostener altos niveles de servicio aun cuando se ven expuestos a picos de alta demanda.

En Ecuador, el sector de viajes y turismo está experimentando una recuperación sólida, convirtiéndose en un componente cada vez más importante de la economía nacional. En 2022, la aportación del turismo al PIB ecuatoriano aumentó un 43,3% en comparación con el año anterior, alcanzando los 4,6 mil millones de dólares, lo que representa aproximadamente el 4,2% de la economía. Este crecimiento se traduce en un aumento tanto de los viajeros internacionales como de los turistas locales que recorren el país (World Travel & Tourism Council , 2023), lo que a su vez se traduce en una mayor demanda de servicios de hospitalidad, especialmente en restaurantes y hoteles..

A nivel nacional, la costa manabita es un referente turístico; Manta se ha posicionado como un destino preferente. Es la ciudad más visitada de la provincia de Manabí (Turisec, 2024), por sus playas (El Murciélago, Barbasquillo, Santa Marianita, entre otras) y su gastronomía marina; en los últimos años el turismo y la inversión privada han enriquecido la oferta gastronómica de Manta, con nuevos restaurantes de alto nivel, franquicias nacionales e internacionales y plazas gastronómicas que ofrecen opciones locales e internacionales..

La gastronomía manabita, con sus platos típicos, sumado a estos nuevos locales, han hecho de Manta un nuevo polo gastronómico en Ecuador, pero también tiene sus desafíos: los fines de semana, feriados y temporada alta, los lugares turísticos de Manta se saturan; por ejemplo, el malecón de playa El Murciélago un martes se ve tranquilo, pero los fines de semana los restaurantes están llenos y hay gente caminando por todo el lugar (El Mercurio, 2024).

Escenarios similares se observan en el sector Barbasquillo de Manta donde existe una alta afluencia de clientes en Barbasquillo, si bien es señal del dinamismo económico local, también plantea la **problemática central** de la presente investigación: ¿Cómo incide el alto flujo de clientes en la percepción del servicio en los restaurantes de Barbasquillo? En otras palabras, se busca determinar de qué manera la saturación de la capacidad de atención de estos establecimientos afecta la calidad del servicio tal como la percibe el comensal, y cuáles son las consecuencias operativas y de satisfacción asociadas.

La saturación en los establecimientos gastronómicos se ha definido como un estado crítico por el exceso de carga operativa, ya que la capacidad física, funcional y de servicio llega al máximo rendimiento, lo cual genera un aumento negativo para la eficiencia y la atención (Sciré, 2025) cuando el número de clientes ha superado la capacidad instalada del restaurante y se convierte en un mecanismo de sobrecarga del servicio, el personal se siente sobrecargado, la infraestructura y el equipamiento no son suficientes, los procesos ligados a la preparación y al servicio se enlentecen (Sciré, 2025).

Dado que la percepción del servicio es seguramente la evaluación de carácter subjetivo que el consumidor realiza de la calidad de la atención recibida, sería esperar que en las condiciones de saturación, la percepción sea negativa. Clientes con largas esperas, visitantes ávidos de una atención escasa o apresurada suelen reportar poca satisfacción, lo cual pone de

manifiesto la relación estrecha entre los niveles de servicio y la respuesta de los clientes.

Recientes investigaciones en una misma provincia Manabí encuentran correlaciones positivas fuertes entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en los restaurantes (Márquez et al., 2023).

Por lo tanto, se presenta como objeto de estudio el tema de investigación de la tesis la operación de los procesos del servicio al cliente en restaurantes durante los picos altos de los restaurantes, en el lugar de estudio de los mismos, los establecimientos de gastronomía de Barbasquillo de Manta, Reino de Ecuador. El tema de estudio que encierra esta materia queda observado muy concretamente en el ámbito de la gestión de la hospitalidad y de la restauración, combinando elementos procedentes de la administración de operaciones, la calidad del servicio, y el comportamiento del consumidor en el contexto de la experiencia local-turística, veamos que la idea por defender (hipótesis) básica señala que una expansión del número de clientes por encima de la capacidad operativa de los restaurantes de Barbasquillo provoca un efecto no deseado sobre la experiencia en donde el encadenamiento de la experiencia se traduce en menores niveles de satisfacción y/o posteriores críticas, siempre y cuando no se desarrollen adecuadamente procesos de manejo para asegurar el flujo de clientes.

Objetivos de la investigación

Objetivos Generales

Analizar la dinámica de la afluencia de clientes en los establecimientos de gastronomía de la zona de Barbasquillo Manta a partir de técnicas de observación sistematizada de recolección de datos cuantitativos para determinar niveles de saturación.

Objetivos Específicos

- Sistematizar los datos derivados de la afluencia de clientes en los restaurantes en Barbasquillo en distintos días y horarios a partir de técnicas de observación y registros cuantitativos.
- Analizar la apreciación de los clientes del servicio en los restaurantes que se encuentran en saturación, considerando aspectos como comodidad tiempo de espera la calidad y la atención del servicio.
- Proponer estrategias de mejora que tengan que ver con el flujo de clientes, la explotación del espacio físico y de la atención al cliente.

En lo que respecta al enfoque metodológico, la investigación se desarrolla bajo un diseño de tipo mixto que conjuga técnicas cuantitativas centradas en un diseño no experimental y técnicas cualitativas que apuntan tratar de obtener una visión amplia y profunda del fenómeno. Por una parte, se incurrirá en el apartado de los métodos cuantitativos: encuestas o cuestionarios estructurales a clientes (donde se pretendiera recopilar las apreciaciones del servicio y los tiempos de espera que experimentarían), conteo directo del número de comensales en distintos momentos (de tal manera poder construir un perfil de la demanda horaria) así como revisión de registros o de los datos de los propios restaurantes (número de cuentas atendidas al día, tiempos promedios de servicio si tal cosa se mantiene registrado).

Por una parte, se aplicarán métodos cualitativos: la observación no participante directa en los locales a distintas horas del día (se documenta el flujo de trabajo, las interacciones de los trabajadores con los clientes, los cuellos de botella, etc.); la realización de entrevistas semiestructuradas a, por un lado, gerentes o trabajadores (con el objetivo de conocer sus perspectivas de los problemas y estrategias existentes) y, por otro lado, a algunos de los clientes

habituales (para poder profundizar en su experiencia más allá de la encuesta). La combinación de ambos métodos permitirá triangular la información, es decir, contrastar la evidencia objetiva (números, tiempos) a las opiniones o testimonios y, por tanto, lograr un diagnóstico más sólido.

En términos de alcance, la investigación tendrá un alcance descriptivo y correlacional: descriptivo porque caracterizará la situación actual de los restaurantes de Barbasquillo en cuanto a su afluencia y calidad de servicio, y correlacional porque analizará relaciones entre variables (por ejemplo, cómo influyen las horas pico en la satisfacción o cuál es la relación entre capacidad instalada y nivel de saturación). No se trata de un experimento con manipulación de variables, sino de un estudio de campo en contexto real, de tipo transversal (las mediciones se realizarán durante un periodo definido, cubriendo diversas condiciones típicas como días hábiles vs. fines de semana, temporada baja vs. alta).

Cabe mencionar que, dado el carácter aplicado de la carrera de Hospitalidad y Hotelería, el diseño de la investigación se alinea con enfoques prácticos usados en estudios previos de gestión de servicio; por ejemplo, Márquez-Ortiz et al., (2023) realizaron un estudio descriptivo-correlacional similar en comedores de Portoviejo usando encuestas SERVQUAL para relacionar calidad percibida con satisfacción (Márquez y otros, 2023). Siguiendo buenas prácticas metodológicas, en esta tesis se cuidará la validez de los instrumentos (realizando pruebas piloto de la encuesta, calibración de guías de observación) y la ética en la recolección de datos (consentimiento informado a encuestados, anonimato de opiniones, etc.).

Para facilitar la lectura de este trabajo, al final de esta Introducción se ofrece una visión general de la estructura del documento de tesis. El contenido se organiza en tres capítulos principales, además de las secciones preliminares y finales habituales (resumen, conclusiones, recomendaciones y bibliografía).

En el Capítulo 1: Marco Teórico-Referencial, se presentan los fundamentos conceptuales y antecedentes que respaldan el estudio. Se definirán a profundidad los conceptos clave –tales como calidad del servicio, satisfacción del cliente, percepción del servicio, afluencia de clientes, saturación de la capacidad, entre otros– apoyándose en literatura académica reciente y en informes oficiales. Asimismo, se revisarán investigaciones previas relevantes: por ejemplo, estudios internacionales y nacionales sobre cómo la densidad de clientes o el crowding influye en la experiencia del consumidor teorías de gestión de la capacidad en restaurantes (Revenue Management, teoría de colas).

El Capítulo 2: Metodología detalla el diseño del estudio realizado. Se describe el enfoque mixto adoptado, el tipo de investigación (descriptiva-correlacional, de campo, transversal), el universo y muestra de estudio (restaurantes seleccionados y número de encuestas/observaciones a realizar), así como los instrumentos de recolección de datos (encuesta de percepción de servicio, ficha de observación de desempeño, guion de entrevista, etc.). También se explican los procedimientos seguidos para la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, el plan de análisis (estadístico para datos numéricos, y análisis de contenido para datos cualitativos) y las consideraciones éticas y operativas.

El Capítulo 3: Resultados presenta los hallazgos obtenidos a partir del trabajo de campo y su correspondiente análisis. Se mostrarán, mediante tablas y gráficos, los niveles de afluencia registrados, las categorías de restaurantes más afectadas por saturación, las mediciones de tiempos de espera y servicio, y las valoraciones promedio de los clientes en diferentes escenarios. Asimismo, se integrarán las observaciones cualitativas para enriquecer la interpretación de los datos.

Finalmente, el documento cierra con las **Conclusiones y Recomendaciones**, donde se sintetizan las respuestas a la pregunta de investigación y se enumeran las estrategias de mejora propuestas. Estas recomendaciones estarán enfocadas en solucionar o mitigar los problemas detectados.

Justificación

Justificación personal

El presente trabajo de investigación surge de la inquietud personal y profesional por mejorar los servicios turísticos de la comunidad. Como alumnos de la Carrera de Hospitalidad y Hotelería, se han apropiado de muchas de las teorías de gestión de la restauración; de la atención a los clientes; de la administración de las operaciones; y existe la necesidad de ponerlas en práctica en una problemática real que han sido capaces de observar. Muchas veces han visitado restaurantes en Manta –aquí especialmente el sector Barbasquillo, que es el más activo– y han observado cómo en los días de muchas visitas el servicio puede tornarse lento o desordenado, indicadores que afectan la experiencia del cliente y del propio personal. Estas experiencias personales junto con conversaciones no formales con familiares, con amigos y con compañeros que también han llegado a vivir situaciones similares, han provocado el interés por investigar formalmente el fenómeno.

De forma personal consideran los autores que el llevar a cabo una investigación que gire alrededor de este aspecto no solo será benéfico para los restaurantes y clientes que participan en el mismo, sino que les reportará un avance no sólo en el área de la investigación aplicada, sino que les permitirá mejorar cualidades en la investigación, en el análisis de datos y en la resolución de problemas. Como residentes de esta ciudad, los autores se enorgullecen de su crecimiento en

el ámbito gastronómico y turístico, y desean contribuir a que esa evolución sea sostenible en términos de calidad.

Justificación teórica

La investigación se justifica por la necesidad de profundizar en un tema que, aunque ha sido ampliamente estudiado a nivel general en la literatura de gestión de servicios, aún tiene vacíos de conocimiento específicos en contextos locales como Manta, Ecuador. En el sector de la administración turística y la ingeniería en hospitalidad se ha verificado que a mayor calidad percibida del servicio, mayor satisfacción; esta relación se ha verificado en diferentes contextos, desde restaurantes de comida rápida hasta hoteles de lujo (Díaz, 2024; López et al., 2022).

Un planteamiento central para la justificación teórica, es que, si bien tenemos investigaciones tanto sobre la percepción en calidad de restaurantes en el Ecuador, como de otros países con estos estudios; escasos son los que se ocupan de condiciones de alta demanda o saturación en restaurantes de zonas emergentes como Barbasquillo. Márquez-Ortiz et al., (2023) sí estudian la calidad del servicio en los comedores del terminal terrestre de Portoviejo (Manabí), pues en sus hallazgos ponen énfasis en la oferta del servicio (limpieza, atención y otros) de forma tal que son determinantes en la satisfacción de los usuarios; aunque en su caso no existen estudios del escenario de saturación extrema o elevada demanda.

En el plano internacional, encontramos temas tan clásicos como el de Noone y Mattila (2009) así como trabajos de más reciente publicación, sobre el efecto de densidad de los restaurantes de comida rápida -que lo son generalmente en mercados extranjeros-; de ahí que se pueda afirmar que existe un vacío teórico práctico: es decir que los fenómenos respecto a saturación en restaurantes no es explicado ni mucho menos abordado en los destinos gastronómicos de las ciudades medianas de Latinoamérica.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En este capítulo se exponen los conceptos fundamentales y antecedentes que respaldan el estudio, con énfasis en literatura académica reciente y en informes oficiales. Se definen a profundidad los conceptos clave y se revisan investigaciones previas relevantes, tanto internacionales como nacionales lo que permite enmarcar la problemática específica de Barbasquillo en un contexto más amplio, identificando brechas de conocimiento y lecciones aprendidas de otras investigaciones.

1.1 Calidad del servicio

La calidad del servicio suele conceptualizarse como la diferencia o brecha entre lo que el cliente espera y lo que finalmente percibe tras recibir el servicio (Sotomayor, 2014). En otras palabras, un servicio es de calidad cuando cumple o excede las expectativas del cliente; si la empresa satisface esas expectativas, se consolida la satisfacción del cliente como resultado. Esta visión, basada en el modelo de brecha entre expectativas y percepciones, proviene de la literatura clásica de calidad en el servicio, pero continúa vigente en estudios recientes. Por ejemplo, Silva-Treviño et al., (2021) definen la calidad de servicio justamente en términos de esa brecha expectativa-percepción, citando que “la ‘calidad en el servicio’ se entiende como la brecha que existe entre las expectativas del cliente (lo que quiere) y sus percepciones (lo que obtiene) después de recibir un servicio” (p.85).

La calidad del servicio es conocida como un importante elemento para el éxito de las empresas de servicios en general, incluido el caso de los restaurantes. Brindar alta calidad en el servicio le ofrece a la organización la opción de conseguir una ventaja singular, duradera con relación a sus competidores, con independencia del sector en el que quiera competir (Anchillo Mallqui, 2021). Varios estudios han indicado que la calidad del servicio presenta una relación

positiva y significativa con la satisfacción y con la lealtad de los clientes. Por citar un ejemplo, Silva-Treviño et al., (2021) en su investigación en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas también han encontrado que, donde mayor ha sido la calidad del servicio, mayor ha sido la satisfacción ($r = 0.820$) y la lealtad ($r = 0.803$) de los usuarios. También correlaciones bastante altas con la satisfacción ($r = 0.910$) y la lealtad ($r = 0.919$) fueron medidas en algunas dimensiones de la calidad, como la de los “aspectos tangibles” (instalaciones, equipaciones, aspecto del personal, etc.). Estos resultados sirven para afianzar la apariencia de que la mejora de la calidad percibida en las distintas dimensiones del servicio (tangible, fiabilidad, empatía, capacidad de respuesta, y seguridad) aumenta la satisfacción del consumidor así como las intenciones de seguir prefiriendo dicha calidad del servicio.

1.2 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente es el resultado de carácter cognitivo y emocional de un consumidor en el momento en el cual el cliente compara lo que esperaba con lo que ha obtenido, es decir, con la poscompra del producto o servicio determinado. En este mismo sentido Moreno-Cardenas (2020), define que la satisfacción del cliente "es la medida en que una persona se siente conforme o satisfecha con el servicio que ha recibido, y tiene origen en la comparación entre su propia percepción del rendimiento del servicio y la expectativa y experiencias previas". Cuando la percepción del rendimiento del servicio coincide o va más allá de las expectativas del cliente, el resultado es una gran satisfacción. Por el contrario, si la percepción acerca del rendimiento del servicio queda por debajo de las expectativas, concurrirá la insatisfacción. Esta definición destaca dos elementos: 1) la satisfacción es subjetiva (lo que una persona considera satisfactorio dependerá de sus propias percepciones personales) y 2) es también relativa a las expectativas (la satisfacción dependerá de lo que cada cliente esperaba recibir antes de realizar su consumo).

La satisfacción del cliente es un objetivo clave en el control de la calidad del servicio, ya que se ha demostrado que ejerce influencia en las acciones del consumidor en el futuro (lealtad al servicio, recomendaciones y/o boca a boca positivo, intención de recompra...). Reciente investigaciones también apuntan que la satisfacción es una de las variables fundamentales para la competitividad en el mercado actual (Choez & Moreira, 2020). Según Candela Granados (2019) unos niveles altos de satisfacción de los clientes suelen ser sinónimos de retención de clientes y ventajas competitivas para la empresa.

Una investigación realizada en Ecuador, en 2023 encontró como resultado que existe una asociación positiva fuerte entre la calidad del servicio que los consumidores perciben y la satisfacción que estos reportan en casos de restaurantes populares (Márquez-Ortiz et al., 2023): es decir, en ese contexto local a cuantas mejores valoraciones de calidad se acompañaban mayores niveles de satisfacción del consumidor (Manjarrez et al., 2025).

1.3 Percepción del servicio

La percepción del servicio se refiere a la forma en que los clientes interpretan y juzgan subjetivamente la experiencia de servicio que reciben. Dado que los servicios son en gran medida intangibles, la percepción del cliente juega un papel crítico en la evaluación final que este hace. En la literatura, a menudo se habla de calidad de servicio percibida para enfatizar que lo importante no es solo lo que la empresa cree que ofrece, sino cómo lo percibe el usuario (Díaz, 2024).

Es importante tener presente que la calidad percibida del servicio no siempre se corresponderá con la forma en la que el proveedor lo ve; hay brechas perceptuales (Pari Cayo, 2024). Una empresa podría pensar que realiza un servicio “rápido” porque sus órdenes se

entregan en 10 minutos, pero si el cliente espera que su orden le llegue en 5 minutos, la percepción de este último podría ser la de que no le están prestando un servicio rápido.

La investigación sobre marketing de servicios ha confirmado que lo que presumen los consumidores sobre el servicio ofrecido es el determinante inmediato de la satisfacción (McDougall & Levesque, 2000). O sea, la satisfacción del consumidor queda moldeada por la comparación de la percepción que el cliente tiene del servicio que ha recibido y de las expectativas iniciales (ya lo mencionamos antes). Por esto mismo, lo que comportar la percepción es comportar tanto la realidad en el servicio como las expectativas. Informes y normativas sobre la calidad incluso corroboran la idea con la afirmación de que las organizaciones se han de vigilar la percepción de sus usuarios del modo de percibir la calidad (Vargas Rojas, 2025).

1.4 Afluencia de clientes y aglomeración (crowding)

La afluencia de clientes se puede definir como el tránsito o la cantidad de consumidores que entran a un establecimiento en un período determinado (Cruz et al., 2021). En cuanto a la medición de la afluencia en los restaurantes, por ejemplo, esta puede ser valorada en términos de número de consumidores por hora, por día, por hora punta, etc (Benítez-Villegas & Pérez-Alvarez, 2025). Cuando la afluencia es alta, sobre todo en horas punta, se puede llegar a generar un situación de crowding, es decir, la sensación de que el espacio está demasiado concurrido. En otras palabras, el crowding describe la sensación subjetiva de malestar o incomodidad que una persona experimenta en un entorno en el cual la ocupación es alta. Se puede distinguir entre la densidad física (la cantidad de personas por unidad de espacio) y la percepción de crowding (la respuesta psicológica a la densidad), entendiéndose como tal la percepción del individuo ante un

exceso de personas a su alrededor, las cuales superan las que la persona considera cómodas o aceptables (Jin et al., 2016).

En términos generales, la literatura clásica sugiere que la densidad propende a comportar evaluaciones de la calidad negativa: los entornos muy concurridos pueden comportar aumentos del estrés, sensaciones de pérdida del control, y, en la satisfacción del cliente (Siddique et al., 2022). De hecho, la evidencia experimental ha mostrado que un aumento de la aglomeración que se percibe se lleva asociado con una disminución en la satisfacción y con motivaciones escapatorias o de evitar el lugar (Zhu et al., 2023). Asimismo, un entorno masificado puede comportar una inferior percepción del valor de un producto o un servicio: dado el público el cliente puede sentir que no puede disfrutarlo como corresponde (Siddique et al., 2022).

Sin embargo, el efecto del crowding no es tan lineal ni uniforme en todos los contextos. Bajo ciertas condiciones, un nivel moderado de concurrencia puede ser interpretado positivamente por los clientes (Islas et al., 2023). Un local con mucha gente puede verse como “popular” o “de moda”, lo cual en ocasiones añade valor percibido en la mente del consumidor (por ejemplo, transmite la idea de que “si hay tantos clientes, debe ser porque el lugar es bueno”). Se ha indicado que la presencia de otros clientes incrementa la atmósfera o la confianza en la elección pero la sobrepoblación comienza a deteriorar la comodidad y satisfacción (Noone & Mattila, 2009).

Desde una perspectiva práctica, manejar adecuadamente la afluencia de clientes es crucial. Una alta afluencia no gestionada conduce a tiempos de espera prolongados, servicios más lentos y potencial insatisfacción (De La Ballina, 2018). Estudios en el sector de comida como el de Siddique et al., (2022) rápida señalan que esperar demasiado tiempo en fila o por una mesa es una experiencia negativa que no solo reduce la satisfacción, sino también disminuye la

probabilidad de que el cliente regrese en el futuro, asimismo, la espera prolongada supone para el cliente un “costo” adicional en tiempo y esfuerzo, lo que empeora su percepción del valor recibido (Vilchez & Vilchez Solano , 2023).

Por el contrario, surgen resultados del todo inesperados en cuanto a las conductas del consumidor en ciertas circunstancias de crowding. Zhu et al., (2023) halló que un alto índice de densidad física (en el sentido que un restaurante estaba muy lleno) se traducía en mayor gasto en cuanto a comida por parte del cliente, lo que también significaba que el conductor de conductas ordenaba un mayor número de platos o más calorías al momento de pedir alimento.

1.5 Saturación de la capacidad

Se entiende por saturación de la capacidad la situación en la que el número de clientes atendidos (o intentando ser atendidos) excede la capacidad operativa del establecimiento (Lo et al., 2024). En otras palabras, ocurre saturación cuando la demanda supera los recursos disponibles (*capacidad instalada*) para brindar el servicio de forma adecuada. Esta condición conlleva que el sistema está *sobrepasado*: el personal, las instalaciones o insumos no dan abasto para atender a todos con los estándares de calidad habituales (Motto & Fernández, 2024). Una definición oficial desde el sector sanitario describe la saturación de capacidad así: “cuando el establecimiento se encuentra sobre el límite de capacidad para brindar servicio adecuado al usuario” (Ministerio de Salud Pública del Ecuador, 2013, p. 41).

Según un artículo técnico del Ministerio de Salud (2013) -aplicable por analogía-, la saturación se ejemplifica cuando no hay camas (mesas) disponibles, los turnos están copados y la capacidad de atención está abarrotado, lo que obliga a rechazar o hacer esperar a los usuarios. Por lo tanto, es importante distinguir saturación de capacidad de simplemente “estar lleno” ya que un local puede estar lleno (100% de mesas ocupadas) pero sin saturarse si la situación es

manejable – por ejemplo, si no hay clientes esperando y el servicio mantiene su nivel gracias a una sincronización adecuada. La saturación implica más bien un exceso por encima del pleno: es ese estado donde los nuevos clientes ya no pueden ser atendidos oportunamente (Seyitoğlu et al., 2023).

La saturación de capacidad es especialmente problemática porque puede llevar a un círculo vicioso: clientes insatisfechos por largas esperas o mala atención, los cuales probablemente no regresen y además difundan críticas negativas, afectando la reputación a largo plazo, además, operar saturado de manera frecuente puede desgastar al personal y bajar la calidad general (Godoy, 2011). Por ende, aunque a primera vista tener “la casa llena” parezca algo deseable, exceder la capacidad óptima es contraproducente. En contextos como el de Barbasquillo – una zona de alta concurrencia de locales gastronómicos – la saturación de capacidad puede ocurrir en temporadas turísticas, fines de semana por la noche u otros momentos de “picos” donde muchos clientes acuden simultáneamente a los restaurantes del sector.

1.6 Teorías de gestión de la capacidad en restaurantes

En la administración de operaciones de servicios, existen enfoques diseñados para optimizar la utilización de la capacidad y al mismo tiempo maximizar los ingresos y la satisfacción del cliente. En el contexto restaurantero, dos enfoques relevantes son el Revenue Management (gestionado aquí como sinónimo de gestión de ingresos o gestión del rendimiento) y la teoría de colas (aplicada a la gestión de esperas y flujos de clientes). Ambos comparten el objetivo de balancear de forma eficiente la oferta fija (capacidad) con la demanda variable (afluencia de clientes), aunque lo abordan desde ángulos diferentes.

1.6.1 Revenue Management en restaurantes

El Revenue Management (RM), también conocido como *Yield Management*, es una filosofía y conjunto de técnicas gerenciales que surgió inicialmente en la industria aérea en los años 1970 y luego se extendió a hoteles y otros sectores de servicio con capacidad fija y demanda fluctuante (Barreto et al., 2021). En esencia, RM busca vender el producto o servicio adecuado, al cliente adecuado, en el momento adecuado, al precio adecuado, de modo de maximizar los ingresos o la utilidad del negocio (Malheiros et al., 2025). En industrias como la hotelera o la de aerolíneas, esto se logra mediante prácticas como la gestión de tarifas dinámicas, segmentación de mercados, reservas anticipadas y manejo de inventario perecedero .

La aplicabilidad del Revenue Management a restaurantes fue propuesta por autores como Sheryl Kimes a finales de los 90. Un restaurante comparte las características clave para RM: capacidad fija (un número limitado de mesas/asientos), inventario perecedero (una mesa vacía en una hora no se puede “almacenar” para usar más tarde, es un ingreso perdido), alta proporción de costos fijos (el local, el personal base) y demanda variable en el tiempo. Sin embargo, también presenta particularidades que requieren adaptar las estrategias. Según Malheiros et al., (2025), en restaurantes el RM se enfoca principalmente en dos palancas estratégicas: la gestión de precios y la gestión de la duración de las comidas; esto significa que, para maximizar ingresos, el restaurante puede actuar por un lado sobre cuánto cobra y por otro lado sobre cuánto tiempo ocupa cada cliente la mesa.

Los puntos clave del Revenue Management (RM) son los siguientes:

- **Gestión de Precios (pricing):** Consiste en ajustar los precios de manera dinámica o segmentada de acuerdo a la demanda y disposición a pagar. Si bien en restaurantes tradicionales no es común cambiar los precios diariamente, sí existen prácticas

como precios diferenciados por horario, promociones especiales para atraer clientes en días u horas de menor afluencia, o técnicas de menu engineering para resaltar productos más rentables (Malheiros et al., 2025).

- **Gestión de la duración (tiempo de mesa):** En restaurantes el tiempo que un cliente ocupa la mesa puede variar afectando los ingresos por noche o por hora (Barreto et al., 2021).

Además de estas dos, el Revenue Management en restaurantes contempla otras áreas: gestión de la capacidad física (lo cual incluye el layout y table mix, es decir, la combinación de tamaños de mesa para acomodar grupos eficientemente) (Malheiros et al., 2025); gestión de la demanda mediante reservas y gestión del menú y ventas complementarias (orientar al cliente a productos más rentables, combos, postres, etc., para maximizar el gasto por comensal dado un tiempo limitado) (Reina Escandell, 2021). De hecho, Malheiros et al., (2025) señalan que la satisfacción del cliente es un factor habilitador del éxito de las prácticas de RM: los clientes deben comprender y aceptar las prácticas para que estas funcionen.

1.6.2 Teoría de colas y gestión de esperas

La teoría de colas es una parte de la investigación operativa y estudia las líneas de espera matemáticamente con la pretensión de mejorar los sistemas de servicio y reducir el tiempo de espera de los clientes (Vilchez & Vilchez Solano , 2023). En esencia, modela ciertas situaciones que acogen “clientes” (personas, pedidos, llamadas...), que llegan al sistema que tiene unos “servidores” limitados. Desde el momento en que la capacidad de servicio es menor que el número de llegadas, se forman colas.

La teoría de colas otorga modelos analíticos que enlazan métricas de rendimiento (tiempo de espera medio, número de clientes que están en cola, utilización de servidores...) con variables de diseño del sistema. Por ejemplo, el modelo M/M/1 (una sola cola y un servidor donde los tiempos de llegada y de servicio son aleatorios y exponenciales) tiene derivadas que permiten calcular el tiempo medio de espera a partir de la tasa de llegada y la tasa de servicio (Satama et al., 2021).

Las colas de espera, desde la teoría de colas, dan algunas recomendaciones prácticas: primero, dimensionar la capacidad, es decir, cuántos camareros o cocineros necesito en hora pico para atender la tasa de llegadas sin que se disparen los tiempos de espera en toma de orden o entrega de platos. Vilchez y Vilchez Solano (2023) demostraron cómo la teoría de colas ayuda a decidir la capacidad en número de camareros y mesas y cuántos recursos adicionales se necesitan para cumplir con ciertos criterios de servicio en los tiempos de espera.

Segundo, entender el comportamiento de los clientes ante la espera: la teoría de colas junto con estudios de comportamiento permiten predecir cuántos clientes podrían renunciar a la espera (balking o reneging). Por ejemplo, se sabe que muchos clientes potenciales se retiran si ven una fila muy larga o si llevan esperando cierto tiempo sin avanzar. Esto es crítico, porque una espera mal gestionada no solo incomoda sino que directamente se traduce en pérdida de clientes. Un análisis indica que mantener la “longitud de cola ideal” (ni vacía que dé sensación de desolación, ni tan larga que espante) es importante para atraer y retener clientes en servicios de espera (Solano & Solano, 2023).

Tercero, optimizar la asignación de servidores: mediante modelos de colas se puede decidir, por ejemplo, si es más eficiente tener meseros dedicados a ciertas secciones o que atiendan de forma polivalente, o evaluar el impacto de abrir una segunda caja en momentos de

alta afluencia (Solano & Solano, 2023). Modelos de múltiples servidores muestran cómo disminuye el tiempo promedio de espera al aumentar el número de servidores, aunque con rendimientos marginales decrecientes. También ayudan a cuantificar el trade-off entre el costo de más personal y el beneficio en reducción de esperas.

1.7 Investigaciones previas relevantes sobre aglomeración y experiencia del consumidor

A fin de contextualizar el problema estudiado en Barbasquillo dentro de la literatura existente, es útil revisar hallazgos de investigaciones previas tanto a nivel internacional como nacional. Nos centraremos en aquellos estudios que analizan cómo la densidad de clientes influye en la experiencia, percepción o satisfacción del consumidor, así como trabajos que hayan examinado la calidad del servicio en contextos similares.

1.7.1 Estudios internacionales sobre efectos de la aglomeración

El tema del crowding ha sido investigado en diversos ámbitos: retail (tiendas minoristas), turismo (destinos saturados de visitantes), ocio (parques temáticos), transporte público y, por supuesto, en restaurantes y servicios de hospitalidad. En general, los estudios confirman que el crowding suele tener efectos negativos sobre la valoración de la experiencia, aunque con matices importantes según el contexto cultural y la naturaleza del servicio.

En el ámbito específico de restaurantes, investigaciones más recientes han abordado el tema de forma granular. Un estudio publicado en *International Journal of Hospitality Management* de Zhu et al., (2023) ya mencionado, analizó datos reales de consumo en restaurantes chinos. Otro estudio internacional de interés fue realizado en el sector de restaurantes familiares Siddique et al., (2022), encontró que el crowding no siempre fue evaluado negativamente; bajo ciertas circunstancias aportó a la autenticidad de la visita, pero en general

el crowding humano moderado podía ser visto positivamente, mientras que el crowding espacial siempre resultó negativo (es decir, sentir poco espacio personal sí afectaba mal

De igual modo, Hock y Bagchi (2018) indicaron que en entornos hacinados los consumidores optan a comprar más productos indulgentes (comida reconfortante, alta en calorías), indicando que la sensación de hacinamiento puede llevar a comportamientos orientados a recompensas a corto plazo. Estos resultados se corresponden con una investigación publicada en *Psychology & Marketing* (Tan et al., 2025), quien indica que los entornos sociales hacinados aumentan las probabilidades de caída de autocontrol de los consumidores.

De acuerdo con esto, la investigación internacional ofrece las siguientes conclusiones fundamentales: (1) En la mayoría de los casos una mayor concurrencia = menor satisfacción del cliente, ya que aumenta el estrés, disminuye la sensación de control y comodidad, etc. (2) Hay algunos umbrales o casos en los que una cierta concurrencia genera una atmósfera favorable sin embargo, en el caso del exceso pone claramente en un lugar desfavorable. (3) El crowding no solamente puede afectar la satisfacción del cliente sino también los comportamientos de consumo (importe, tipo de productos consumidos, tiempo de permanencia en el establecimiento).

1.7.2 Antecedentes nacionales y contexto local

En cuanto a investigaciones previas en el contexto nacional (Ecuador) o local, los análisis de este mismo contexto local demuestran que son bastante escasas las publicaciones específicas en cuanto a los estudios sobre crowding en los restaurantes ecuatorianos. Sin embargo, del hallazgo sí que se pueden extraer ciertos estudios relacionados con la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes en el ámbito de la hospitalidad y la restauración del país que pueden llegar a permitir dar algunos indicios de las expectativas de los consumidores locales, así como de los retos que puedan llegar a afrontar los establecimientos.

Márquez-Ortiz et al., (2023) indican que los usuarios valoraban especialmente la rapidez del servicio y la disponibilidad de asientos (mobiliario suficiente) como factores clave para su satisfacción. Además, corroboraron una fuerte asociación estadística entre la calidad percibida y la satisfacción del cliente, es decir, evitar la sensación de saturación (que falten sillas, que la espera por atención sea muy larga) fue determinante en ese contexto.

Otro estudio ecuatoriano (Rodríguez & Cruz-Tarrillo, 2023) se enfocó en la fidelización en servicios pero resalta que un servicio excelente es crucial para la satisfacción y la fidelidad del cliente, particularmente en entornos competitivos. La costa ecuatoriana, donde se ubica Barbasquillo, es altamente turística y competitiva en términos de oferta gastronómica. Podemos extrapolar que, para fidelizar clientela en Barbasquillo, será fundamental mantener un equilibrio entre popularidad (muchos clientes) y calidad de atención (que cada cliente se sienta bien atendido). Un local puede atraer mucha gente (por marketing, ubicación, etc.), pero si esa multitud no recibe un buen servicio, difícilmente se traducirá en fidelización.

En lo que concierne específicamente a la zona de Barbasquillo en Manta, no se encontraron estudios académicos publicados que analicen la calidad del servicio o la satisfacción en sus restaurantes, ni la problemática de capacidad. Barbasquillo es conocida por ser un corredor turístico-gastronómico, con numerosos restaurantes y bares de alta demanda, especialmente en temporadas altas y fines de semana. Los reportes periodísticos locales suelen destacar la gran afluencia de visitantes a esa zona y, anecdóticamente, se mencionan problemas de parqueo lleno, esperas para conseguir mesa, etc., pero carecemos de un estudio formal publicado.

CAPÍTULO 2: MARCO METODOLÓGICO

2.1 Aspecto metodológico general

La investigación utiliza un método mixto, combinando procesos para recolectar datos cuantitativos y cualitativos para estudiar el tema elegido. Según la literatura actual, la investigación de métodos mixtos integra la recopilación y análisis de datos numerables y no numerables para obtener una idea más adecuada del problema (Arenas, 2021). En este estudio, la parte cuantitativa trata de medir el flujo de clientes y las variables numéricas asociadas (tasa de ocupación, tiempos para esperar, puntajes de calidad del servicio; por ejemplo), mientras que la parte cualitativa explora las vivencias y opiniones personales de los que participan (conversaciones semiestructuradas con clientes y empleados; observación de campo). Así, se quiere triangulizar la información, comparando hechos reales (datos numéricos; estadísticas) con opiniones y testimonios (datos no numéricos) para enriquecer los resultados.

El diseño del estudio es descriptivo y correlacional de campo. Según estudios similares en el ámbito restaurantero, se hace un análisis descriptivo del estado actual (número de asistentes, aspectos del servicio) y se exploran correlaciones entre la saturación de clientes y la percepción de la calidad (Márquez-Ortiz et al., 2023). No se manipulan variables; en su lugar, el estudio se efectúa en el entorno real de los restaurantes de Barbasquillo (estudio de campo) en condiciones comunes (distintos días, horas pico y valle). Además es transversal, porque las mediciones se hacen en un tiempo concreto (por ejemplo, durante una temporada alta de turistas y un periodo normal) sin seguimiento longitudinal. En conjunto, este diseño permite describir el fenómeno in situ y analizar relaciones estadísticas sin intervenir experimentalmente en el servicio.

Como parte de este enfoque, se asegura la validez y confiabilidad de los instrumentos (a través de pruebas piloto y revisión de consistencia) y se observan estrictamente las consideraciones éticas (consentimiento informado de los encuestados, confidencialidad de las respuestas, etc.).

2.2 Esquema metodológico de la investigación, percepción turística locales

Se puntualizan los pasos metodológicos aplicados en esta investigación, que permiten organizar el proceso de análisis del efecto del alto flujo de clientes en la percepción del servicio en restaurantes del sector Barbasquillo de Manta. A continuación, se presenta la secuencia metodológica en la Tabla 1:

Tabla 1

Secuencia metodológica de la investigación

Pasos	Métodos, técnicas y herramientas	Resultados
Descripción del área de estudio	Revisión de documentos oficiales, informes del sector gastronómico, revisión bibliográfica sobre servicio al cliente.	Caracterización del sector Barbasquillo como zona de alta concentración de restaurantes.
Identificación de indicadores	Revisión bibliográfica, análisis teórico-sintético.	Listado de indicadores relacionados con percepción del servicio: tiempos de espera, atención, calidad de productos, ambiente.
Diseño de instrumentos	Elaboración de encuestas a clientes y entrevistas a administradores. Validación de confiabilidad.	Cuestionario de encuesta para clientes y cuestionario de entrevista para administradores.
Determinación de la muestra	Muestreo probabilístico aleatorio (clientes) y muestreo intencional (administradores).	Definición de tamaño de muestra de clientes y administradores seleccionados.
Recopilación de información	Aplicación de encuestas y entrevistas presenciales y digitales.	Datos primarios obtenidos de clientes y administradores de los restaurantes.
Procesamiento de los datos	Tabulación en Excel, análisis estadístico descriptivo, gráficos comparativos.	Tablas y gráficos que representan tendencias en la percepción del servicio.
Redacción de los resultados	Método analítico-sintético y comparativo.	Conclusiones sobre la relación entre alto flujo de clientes y percepción del servicio; recomendaciones de mejora.

Fuente: Elaborado por autores..

Este esquema reconoce que la percepción turística engloba el juicio subjetivo que hacen tanto visitantes (turistas nacionales y extranjeros) como clientes locales sobre el servicio ofrecido. Por ello, la investigación considera que los encuestados y entrevistados pueden incluir una muestra representativa de ambos grupos, y plantea ítems en los instrumentos que capturan

aspectos relevantes para turistas (ambiente, accesibilidad, diversidad de oferta) y locales (constancia en el servicio, identificación cultural del menú). Descripción de los pasos, métodos, técnicas y herramientas

2.2.1 Descripción del área de estudio

El estudio se llevará a cabo en el sector Barbasquillo de la ciudad de Manta (provincia de Manabí, Ecuador), reconocido como una zona costera clave para el turismo y la gastronomía local. Manta es considerada un polo de desarrollo económico y turístico de la región. Barbasquillo, ubicado en la costa norte de la ciudad, es una de las playas aptas para el turismo en Manta (Turisec, 2024), con un alto flujo de visitantes tanto nacionales como extranjeros. En los últimos años, el auge del turismo ha motivado la apertura de nuevos restaurantes de categoría, sucursales de cadenas de comida y plazas gastronómicas en Manta (Turisec, 2024). Por ejemplo, el desarrollo inmobiliario y hotelero ha diversificado la oferta gastronómica, integrando productos marinos frescos y cocina regional en un contexto turístico.

En este escenario, los restaurantes de Barbasquillo combinan diversidad de opciones (pescados, mariscos, comida típica) con niveles variables de atención según la demanda. Las características relevantes del área incluyen: (i) numerosos establecimientos abiertos al público, desde locales familiares hasta restaurantes tipo franquicia; (ii) clientela heterogénea (turistas, residentes, trabajadores de la zona); (iii) variaciones estacionales significativas (temporada alta de vacaciones) y semanales (fines de semana vs días hábiles) en la afluencia de clientes. Esta configuración hace de Barbasquillo un contexto idóneo para estudiar cómo la saturación de clientes afecta la percepción de servicio. Para fines prácticos, se delimita el área de estudio a los establecimientos ubicados dentro de la zona reconocida de Barbasquillo (en calles aledañas a la playa principal), donde se concentrará el muestreo de restaurantes y encuestados.

2.2.2 Identificación de los indicadores

Se identifican dos grupos de indicadores clave.

- **Indicadores de afluencia/saturación:** incluyen mediciones objetivas sobre el flujo de clientes en los restaurantes. Se contemplan, por ejemplo, número de comensales atendidos por turno, porcentaje de ocupación de mesas (clientes presentes versus capacidad instalada), tasa de rotación de mesas (número de veces que una mesa es utilizada en un periodo) y tiempos de espera promedio (por ejemplo, tiempo desde la llegada hasta la toma de pedido o desde el pedido hasta el servicio de alimentos). También se considerará el índice de densidad o crowding (porcentaje de área ocupada por clientes) y promedio de personal asignado por cliente.
- **Indicadores de percepción del servicio:** se centran en la evaluación subjetiva que hacen los clientes del servicio recibido. Para ello se usarán escalas de medición (por ejemplo, escala Likert) aplicadas en encuestas que midan la calidad percibida y la satisfacción del cliente. Las dimensiones de servicio en las que se pueden basar modelos ya existentes (como SERVQUAL) son: Tangibles (limpieza, apariencia), Fiabilidad (cumplimiento, exactitud), Capacidad de respuesta (rapidez), Empatía (personal amable) y Seguridad (confianza, seriedad), a las que se añadirán indicadores ad hoc del sector gastronómico (calidad de la comida, comodidad, claridad del menú). Cada dimensión se operacionalizará en ítems para la encuesta. En resumen, se medirá la percepción general de servicio y la de atributos específicos.

2.2.3 Diseño de instrumentos

Para recolectar la información se diseñarán varios instrumentos adaptados a cada tipo de dato:

- **Encuestando a los clientes estructurada:** Se plantea un cuestionario dirigido a los comensales que hayan finalizado su experiencia en el restaurante; se han previsto secciones sobre datos sociodemográficos (edad, procedencia local/ turístico, frecuencia de visita al restaurante) y secciones específicas sobre la percepción del servicio. Las preguntas utilizarán contestaciones tipo Likert para medir la satisfacción general y específica (los indicadores de servicio expuestos en el segundo apartado); también se prevén ítems cerrados sobre la experiencia (por ejemplo, si experimentaron largas esperas, qué nivel de cortesía percibieron, etc.), y otras preguntas abiertas para el comentario cualitativo breve. El cuestionario se validará mediante el pilotaje previo en un establecimiento de características similares para ajustar redacciones y tiempos de cumplimentación.
- **Ficha de observación no participante.** Se perfila una guía para que el investigador anote de forma sistemática la información durante la estancia en el restaurante sin intervenir. La ficha incluye campos para anotar el conteo de comensales (por hora y por el área del local), el nivel de ocupación de las mesas, la aproximación de los tiempos de atención (por cronómetro o bien anotar la hora de pedido y la hora de entrega) y la anotación de los incidentes que destaquen (colas largas, falta de personal, improvisación).
- **Guión de entrevistas semiestructuradas:** se diseñó por parte de los autores de investigación una entrevista para **gerentes/encargados** de restaurantes **s**. En las entrevistas a personal de los restaurantes se indagará sobre su percepción de la alta demanda (estrategias para manejarla, fortalezas y debilidades del servicio bajo saturación, cambios recientes en la operación). Los guiones serán flexibles, permitiendo profundizar

en temas emergentes. Las entrevistas serán grabadas (previo consentimiento) y transcritas para su análisis.

- **Registro documental:** Se recopilarán datos administrativos disponibles, como inventarios de mesas, turnos de trabajo del personal, estadísticas diarias de ventas o contabilidad de número de clientes (si los restaurantes las llevan). Este insumo complementa la observación con información operativa. Se tendrá especial cuidado en la confidencialidad de estos datos y solo se usarán con fines de análisis agregados.

Todos los instrumentos se elaborarán en idioma español claro y se someterán a revisión por expertos locales en servicios gastronómicos. Además, antes de la recolección definitiva se realizarán pruebas piloto en uno o dos restaurantes para ajustar el formato, la comprensión de las preguntas y la fluidez de la entrevista. Se cuidará el aspecto ético mediante formularios de consentimiento informado para entrevistados/encuestados y se garantizará el anonimato de la información sensible.

2.2.4 Determinación de la muestra

El sector Barbasquillo reúne un conjunto de restaurantes. Entre ellos se encuentran Mondo Café y Godfather's Pizza (Guía Telefónica Nexdu, 2021) Max's by Cadillac, Chopí Grill, Maido, Iche (Cocina Manabita), Centro Turístico Cetuhoba S. y Barbasquillo Seafood, todos junto a la vía Barbasquillo o por las cercanías (Ubica.ec, 2024).

No hay datos publicados específicos de Barbasquillo, pero en Manta se suele esperar que un pequeño restaurante reciba docenas de comensales al día, un mediano de 50 a 80 clientes bajo condiciones normales, llegando hasta los 100-150 durante la temporada alta (verano, feriados) por causa del turismo (Mendoza, 2025). Por ejemplo, durante Semana Santa 2025 se estimó que la ocupación de restaurantes en Manta alcanzó 80% (Mendoza, 2025).

Para calcular el tamaño muestral se tuvo como población ($N=7.500$). Con un nivel de confianza 95% y margen de error 5%, la fórmula estándar de muestreo estratificado (o simple) sugiere una muestra de cientos de personas. Aplicando la fórmula del muestreo finito (asumiendo $p=50\%$) para $N \approx 7.500$ da un $n \approx 365-370$ encuestas.

$$n = \frac{N * Z^2 p * q}{d^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(7.500)(1,96)^2(0,5)(0,05)}{(0,10)^2(7.500 - 1) + (1,96)^2(0,095)(0,05)}$$

$$n = 365$$

En resumen, asumiendo 10–15 locales y decenas de clientes diarios cada uno, se requeriría del orden de 365 encuestas para lograr 95% de confianza y 5% de error en resultados globales.

2.2.5 *Recopilación de la información*

La recolección de datos se llevará a cabo en dos vías principales:

- **Encuestas y observación cuantitativa:** Se harán durante tiempos planeados en los restaurantes seleccionados. Los autores del estudio (encuestadores) conversaron previamente con los clientes en cuando terminon su comida, y les otorgaron detalles del estudio, para posteriormente pedir llenar el cuestionario (tiempo que toma 5–10 minutos). Al mismo tiempo, en esas mismas visitas los investigadores anotaron datos del flujo de clientes por medio de una ficha de observación para registrar datos de afluencia misma que se enfoca en media las siguientes variables: cantidad de clientes, horas de llegada y de servicio de los pedidos, cantidad de personal en sala. Se procuró aplicar las encuestas en varios días de la semana y horarios (como comidas al medio día y por la noche de

lunes a jueves así como fines de semana completos) para cubrir los cambios normales del flujo de clientes.

- **Entrevistas cualitativas:** Se realizó una planificación con los gerentes o encargados a fin de hacer entrevistas breves en un ambiente tranquilo, mejor si está fuera de la hora pico de atención (.ej. media tarde o inicio de la mañana). La entrevista con cada gerente puede duró entre 30 y 60 minutos y se fue grabada con el consentimiento de cada participante. También se pidió a algunos clientes (encuestados previos que acepten continuar) para una entrevista breve (15–20 minutos) sobre su experiencia.

En todo el proceso, se aplicaron presentes consideraciones éticas: se explicó a los participantes el objetivo del trabajo; se aseguró que las respuestas no tengan nombres adjuntos; y la información se utilizó solo para fines académicos. También se tomaron medidas prácticas, como asignar códigos a cada encuesta/entrevista, y almacenar registros de forma segura. La recolección concluyó luego de haber alcanzado el tamaño muestral previsto y después de recoger suficientes datos cualitativos hasta saturar los temas importantes.

2.2.6 Procesamiento de datos

Una vez recogidos, los datos cuantitativos y cualitativos se procesarán por separado:

- **Datos cuantitativos:** Se ingresarán en una base de datos (por ejemplo, hoja de cálculo o software estadístico). Se realizará una **depuración preliminar** (control de faltantes, consistencia de respuestas, codificación de variables categóricas). Luego se aplicará análisis estadístico descriptivo: tablas de frecuencia (cliente por características, niveles de ocupación, rango de tiempos de espera, promedios de puntajes de satisfacción) y medidas de tendencia central o dispersión según corresponda. Se revisaron posibles conexiones entre variables con métodos bivariados como coeficiente de correlación de Pearson o

Spearman entre cantidad de clientes y nivel de satisfacción. Todo análisis estadístico se llevará a cabo con herramientas adecuadas como SPSS.

- **Datos cualitativos:** Se realizó un **análisis de contenido temático** de las transcripciones. Primero se leyeron todas las entrevistas y notas de observación para familiarizarse con los datos. Luego se codificaron los fragmentos de texto según categorías emergentes y predefinidas.

Finalmente, se integraron ambos conjuntos de resultados. Se contrastaron los datos numéricos de afluencia y satisfacción con los testimonios para ver si coinciden en las conclusiones (por ejemplo, un restaurante con alta densidad de clientes y bajas calificaciones estadísticamente, que además reporta quejas frecuentes sobre demoras). Esta triangulación fortalece la validez de las conclusiones.

2.2.7 Redacción de los resultados

Los resultados de la revisión se presentan de manera clara y organizada, siguiendo las metas trazadas. Se elaboraron tablas y figuras para los datos cuantitativo: como gráficos de barras que muestren el nivel de satisfacción de los clientes, los horarios con mayor afluencia, entre otros. Estos elementos visuales permitieron la identificación de tendencias y comparaciones. Al mismo tiempo, se redactaron resúmenes narrativos de los análisis cualitativos, exponiendo las categorías principales y citando ejemplos textuales representativos de las entrevistas.

La redacción de los resultados hace hincapié en mostrar primero los datos solo objetivos (tipo de muestra, medidas de tendencia, índices estadísticos) y luego en entender su significado por medio de mezcla de comentarios cualitativos. Se mantiene un estilo serio y objetivo, sin juicios de valor no soportados.

CAPÍTULO 3: RESULTADOS

3.1. Resultados de encuesta

3.1.1. Perfil sociodemográfico

El análisis demográfico revela que la mayoría de los clientes encuestados son jóvenes: el grupo de 26–35 años es el predominante con el 39.7% (145 personas), seguido por el tramo 18–25 años con 30.1% (110 personas). Solo un 4.4% tiene más de 50 años y 6.6% es menor de 18.

Tabla 2

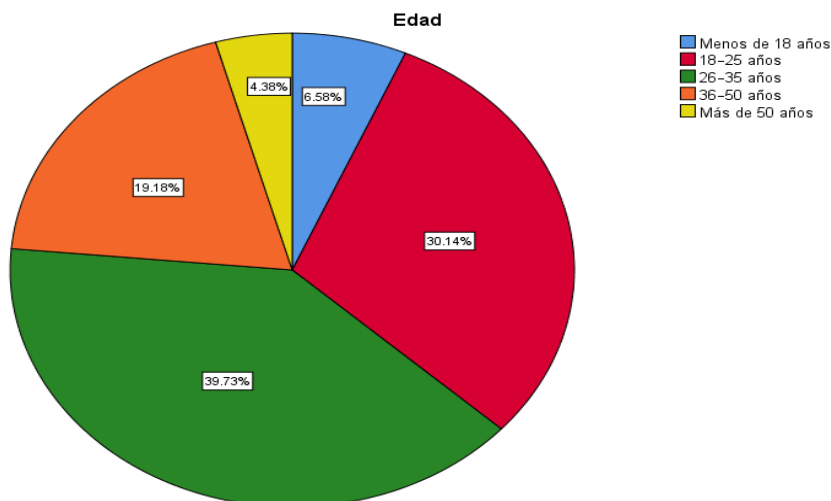
Edad de encuestados

		Edad		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido		Frecuencia	Porcentaje		
	Menos de 18 años	24	6.6	6.6	6.6
	18–25 años	110	30.1	30.1	36.7
	26–35 años	145	39.7	39.7	76.4
	36–50 años	70	19.2	19.2	95.6
	Más de 50 años	16	4.4	4.4	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Figura 1

Distribución de personas según grupo de edad



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

En cuanto a procedencia, la muestra se divide aproximadamente a la mitad: 51.2% son clientes locales (187 personas) y 48.8% turistas (32.1% nacionales y 16.7% extranjeros). Este equilibrio sugiere una importante presencia de visitantes en el sector Barbasquillo, lo que exige a los restaurantes atender expectativas tanto de públicos locales como foráneos.

Tabla 3

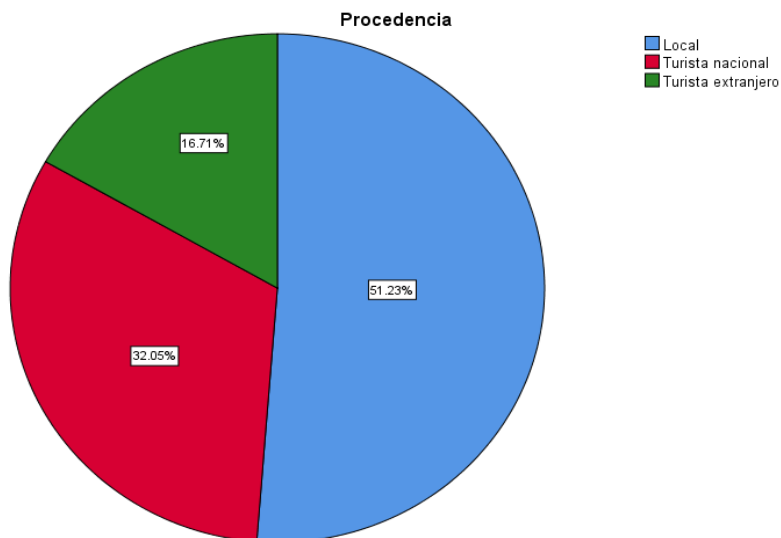
Procedencia de encuestados

		Procedencia		Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Local	187	51.2	51.2	51.2
	Turista nacional	117	32.1	32.1	83.3
	Turista extranjero	61	16.7	16.7	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Figura 2

Distribución de visitantes según procedencia



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Con respecto a la frecuencia de la visita, cabe indicar que un 40.3% de la muestra de los encuestados (147 personas) fueron personas que visitaron el Restaurante por primera vez. El resto de personas se distribuye con respecto a visitas ocasionales cumpliendo la siguiente frecuencia: un 25.5% 2-3 veces al mes, un 34.3% con frecuencia mensual o más (un 18.1% una vez/mes, un 16.2% más de tres veces/mes). En conjunto, estos datos perfilan una clientela esencialmente joven y variada: un gran porcentaje de visitantes nuevos (nacionales y extranjeros) junto con clientes locales frecuentes.

Tabla 4

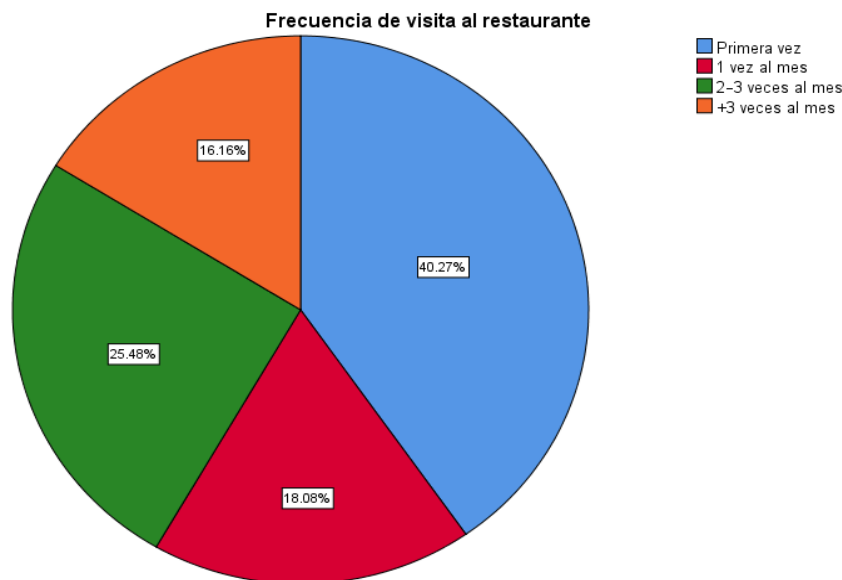
Frecuencia de visita al restaurante

Frecuencia de visita al restaurante					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primera vez	147	40.3	40.3	40.3
	1 vez al mes	66	18.1	18.1	58.4
	2-3 veces al mes	93	25.5	25.5	83.8
	+3 veces al mes	59	16.2	16.2	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Figura 3

Distribución de frecuencia de visita al restaurante



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS.

Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

El perfil sociodemográfico indica que los restaurantes atraen principalmente adultos jóvenes, muchos de ellos turistas. Esta diversidad sugiere que la gestión debe equilibrar ofertas y comunicaciones dirigidas tanto a locales como a visitantes, adaptando la experiencia a expectativas variadas (ambiente moderno, atención multilingüe, etc.).

3.1.2. Percepción de la atención al cliente

La valoración de la velocidad del servicio es moderada. En total, solo el 46.0% de encuestados está de acuerdo (40.8%) o muy de acuerdo (5.2%) en que la atención fue rápida. En contraste, el 24.1% (75 +13 personas) se muestra en desacuerdo o muy en desacuerdo, y 29.9% es neutral.

Tabla 5

Rapidez en atención

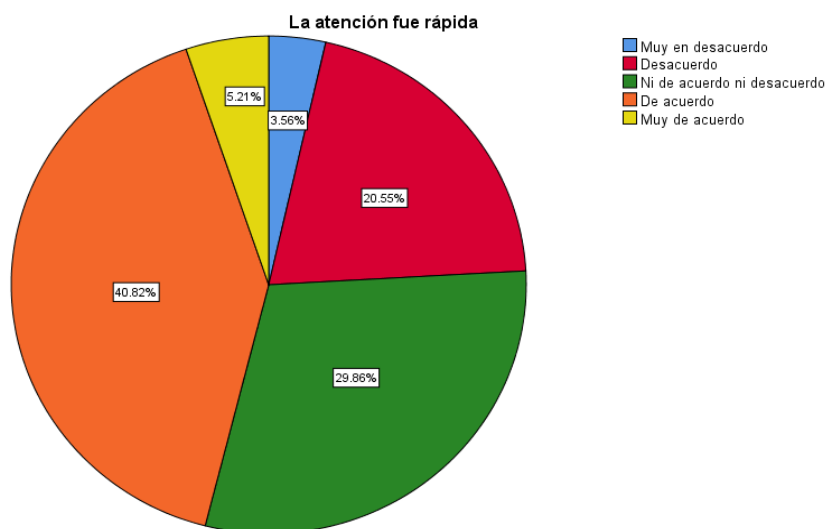
La atención fue rápida

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	13	3.6	3.6	3.6
	Desacuerdo	75	20.5	20.5	24.1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	109	29.9	29.9	54.0
	De acuerdo	149	40.8	40.8	94.8
	Muy de acuerdo	19	5.2	5.2	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Figura 4

Distribución sobre la rapidez en la atención



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Por el contrario, la opinión acerca de la cordialidad de la atención es muy alta. Un 74.3% de los clientes contestan “de acuerdo” (63.6%) o “muy de acuerdo” (10.7%) al enunciado “El personal fue amable y respetuoso”. Ahí vemos que apenas un 1.1% (4 personas) manifiestan estar en desacuerdo, y el resto de las muestras quedan neutrales (24.7%). Esto indica que, aunque la presión por la alta afluencia puede dificultar la prontitud, el personal mantiene, por lo general, un trato cordial con sus clientes.

Tabla 6

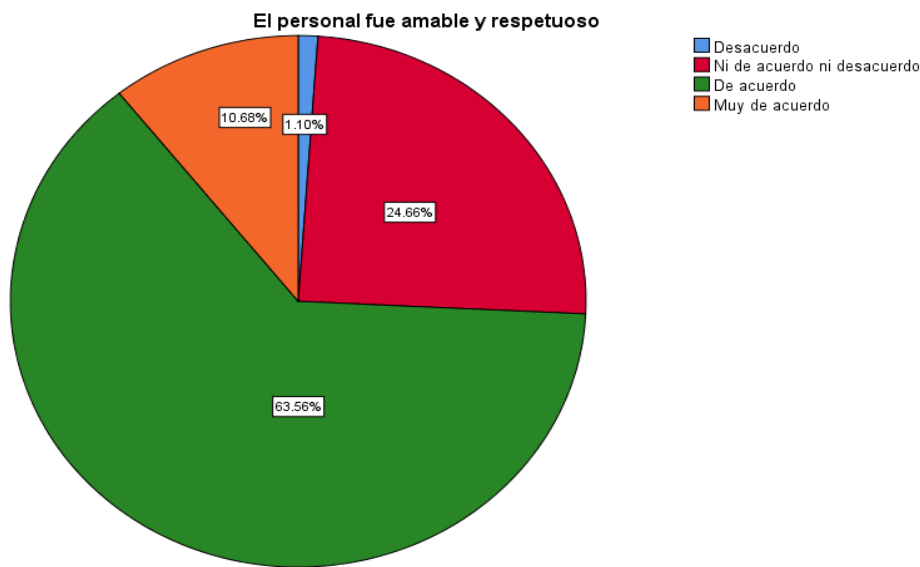
Forma de atención del personal del restaurante

El personal fue amable y respetuoso					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	4	1.1	1.1	1.1
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	90	24.7	24.7	25.8
	De acuerdo	232	63.6	63.6	89.3
	Muy de acuerdo	39	10.7	10.7	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Figura 5

Distribución sobre atención del personal del restaurante



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Similarmente, el 72.1% de los encuestados acuerda que “recibió ayuda y orientación cuando la necesitaba” (62.5% de acuerdo + 9.6% muy de acuerdo). Solo 27.9% es neutral y prácticamente nadie discrepa. En conjunto, los datos muestran que la mayoría de clientes siente que el restaurante proporciona la guía necesaria (explicación de menú, recomendaciones, etc.), lo cual refuerza la percepción de un servicio atento.

Tabla 7

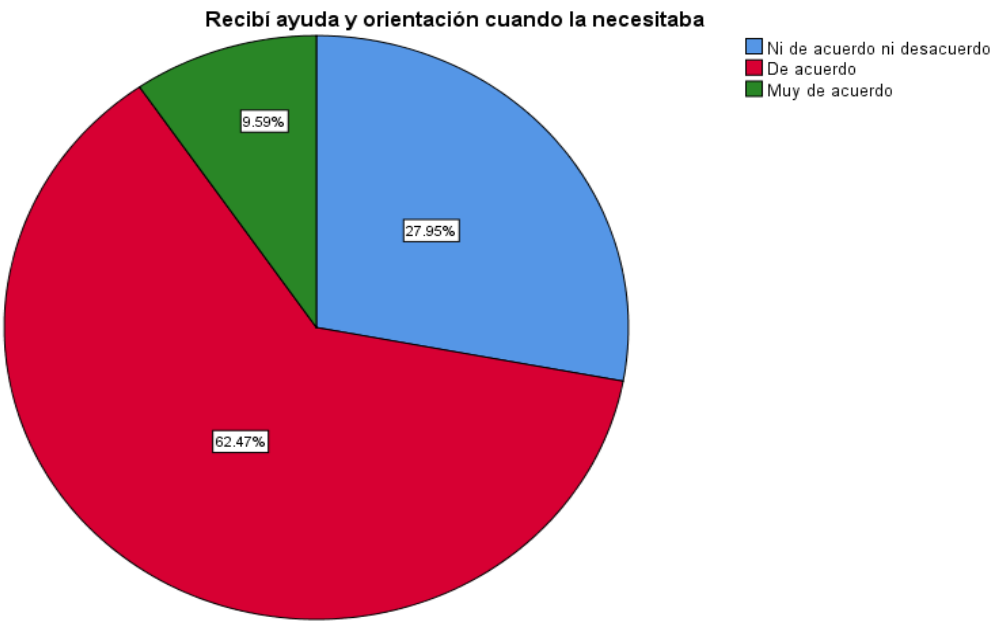
Perspectiva de ayuda y orientación por parte del personal

Recibí ayuda y orientación cuando la necesitaba					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni desacuerdo	102	27.9	27.9	27.9
	De acuerdo	228	62.5	62.5	90.4
	Muy de acuerdo	35	9.6	9.6	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Figura 6

Distribución sobre nivel de satisfacción con la orientación recibida



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Si bien es cierto que hay una serie de quejas por la rapidez de servicio (más de una cuarta parte de los clientes muestran una insatisfacción con la velocidad), por el contrario, la amabilidad y la orientación del personal son altamente valoradas (aprox. un 74% y un 72% de respuestas positivas, respectivamente). Esto muestra que, aun en horas con gran afluencia, los colaboradores mantienen un trato cordial y respetuoso. Para la experiencia de los clientes significa que hay que

centrar la atención en planificar la mejora de la gestión operativa para obtener una mayor eficiencia, sin desatender la calidad humana en la atención, porque es una percepción positiva ya instalada.

3.1.3. *Tiempos de espera percibidos*

Los clientes tienen percepciones mixtas sobre los **tiempos de espera**. Ante la afirmación “*El tiempo de espera fue razonable*”, solo el 46.0% está de acuerdo (40.8%) o muy de acuerdo (5.2%), mientras que el 24.6% total (21.9% desacuerdo + 2.7% muy desacuerdo) considera el tiempo de espera como excesivo. Además, al preguntar directamente “¿*Experimentó tiempos de espera largos?*”, el 35.1% responde afirmativamente. Es decir, más de un tercio de clientes sintió que las demoras fueron largas.

Tabla 8

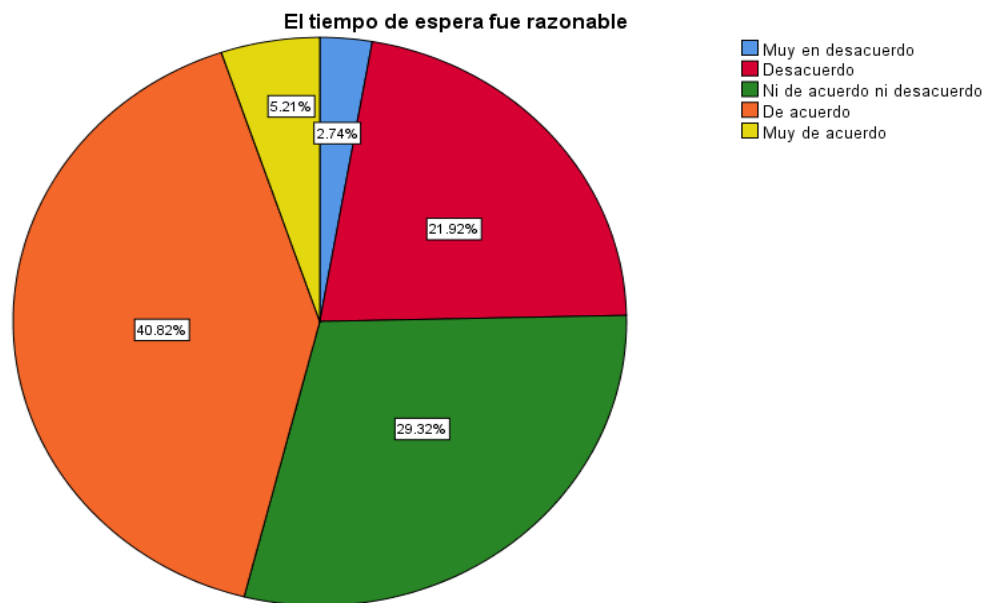
Perspectiva sobre tiempo de espera

El tiempo de espera fue razonable					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy en desacuerdo	10	2.7	2.7	2.7
	Desacuerdo	80	21.9	21.9	24.7
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	107	29.3	29.3	54.0
	De acuerdo	149	40.8	40.8	94.8
	Muy de acuerdo	19	5.2	5.2	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS.

Figura 7

Distribución sobre opinión de los usuarios sobre el tiempo de espera



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

El 78.9% de los clientes esperó 20 minutos o menos (44.1% menos de 10 min y 34.8% entre 10–20 min). Solo 15.1% esperó entre 21–30 min y un reducido 6.0% esperó más de 30 min lo que permite establecer que aunque los tiempos absolutos no suelen ser muy largos una porción significativa (alrededor de 35%) percibe estos tiempos como excesivos.

Tabla 9

Indicación de tiempo de espera

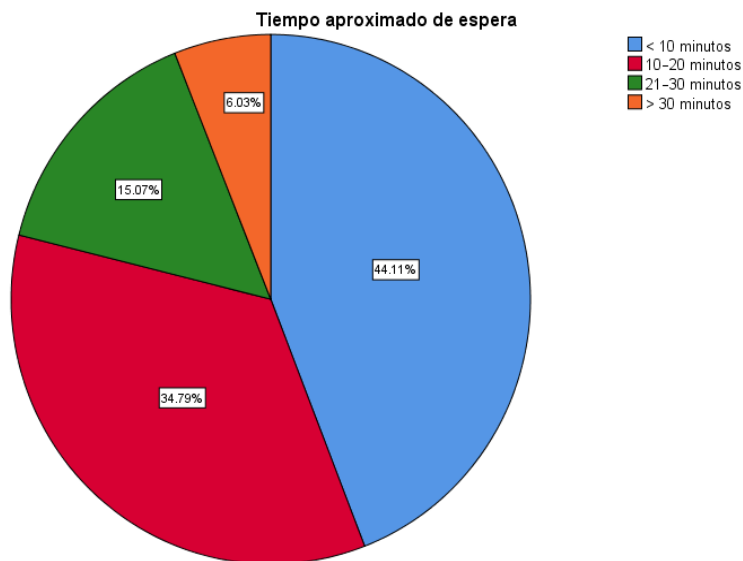
Tiempo aproximado de espera					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	< 10 minutos	161	44.1	44.1	44.1
	10–20 minutos	127	34.8	34.8	78.9
	21–30 minutos	55	15.1	15.1	94.0
	> 30 minutos	22	6.0	6.0	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS.

Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Figura 8

Distribución sobre tiempo promedio de espera reportado por los usuarios



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Los datos confirman que los **tiempos de espera** son uno de los aspectos más problemáticos bajo alta demanda. Aun con tiempos promedio razonables (casi 80% espera <20 min), más de un tercio de clientes los considera “largos”, y casi un cuarto rechaza la afirmación de que la espera fue razonable. Para la experiencia del cliente, esto implica que los restaurantes deben implementar estrategias específicas (listas de espera digitales, ofertas para amenizar la espera, incremento de personal en picos) para reducir la percepción negativa de las demoras, ya que es allí donde la saturación impacta más fuertemente.

3.1.4. Evaluación del ambiente, producto y satisfacción global

Más allá de la atención y las esperas, las impresiones sobre el ambiente y la calidad del producto son muy positivas. El 83.6% de los clientes está de acuerdo (65.8%) o muy de acuerdo (17.8%) en que *“El ambiente del restaurante es agradable”*.

Tabla 10

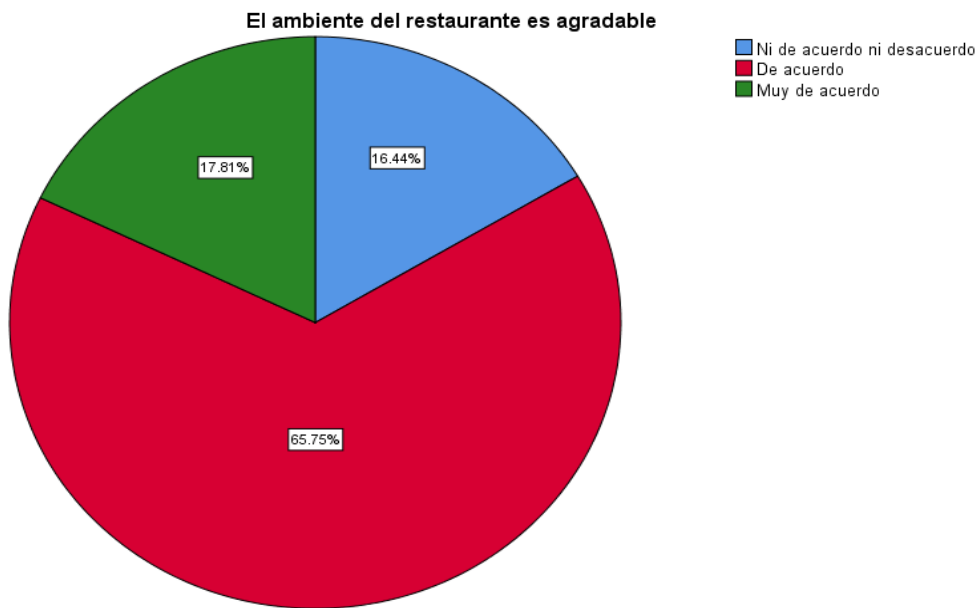
Perspectiva sobre ambiente del restaurante

El ambiente del restaurante es agradable					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni desacuerdo	60	16.4	16.4	16.4
	De acuerdo	240	65.8	65.8	82.2
	Muy de acuerdo	65	17.8	17.8	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Figura 9

Distribución sobre nivel de satisfacción con el ambiente del restaurante



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Respecto a la comida, el 86.6% concuerda (71.8% de acuerdo, 14.8% muy de acuerdo) que “La comida cumplió con mis expectativas”.

Tabla 11

Perspectiva sobre ambiente del restaurante

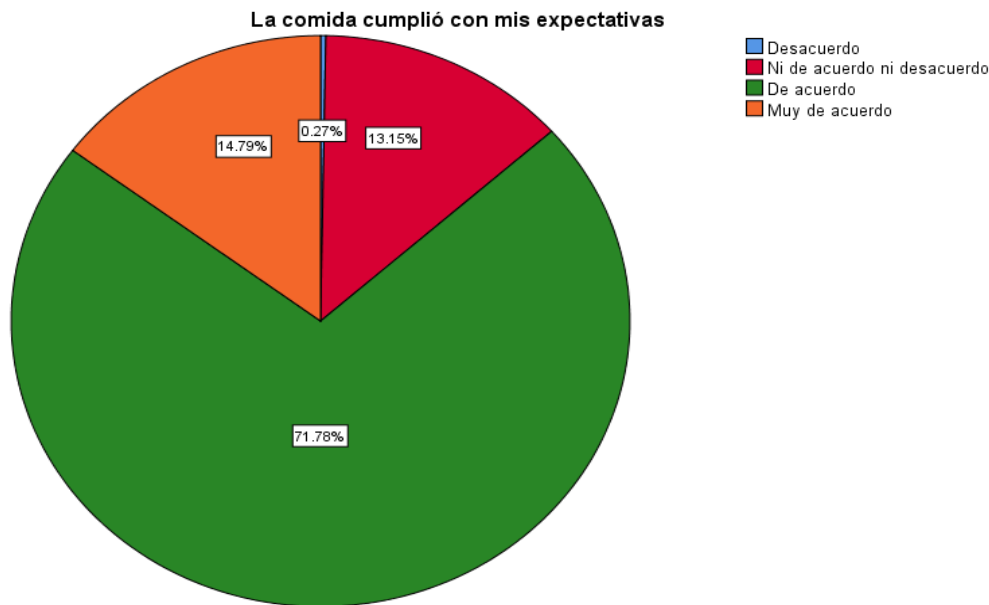
La comida cumplió con mis expectativas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	Desacuerdo	1	.3	.3	.3
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	48	13.2	13.2	13.4
	De acuerdo	262	71.8	71.8	85.2
	Muy de acuerdo	54	14.8	14.8	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Figura 10

Distribución sobre nivel de satisfacción con la calidad de la comida



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

La relación calidad-precio también recibe alta aprobación: 81.6% de los encuestados la valora positivamente (68.2% acuerdo, 13.4% muy de acuerdo). Estos indicadores sugieren que el restaurante logra ofrecer un producto y un entorno que satisfacen en general al comensal.

Tabla 12

Perspectiva sobre relación calidad–precio

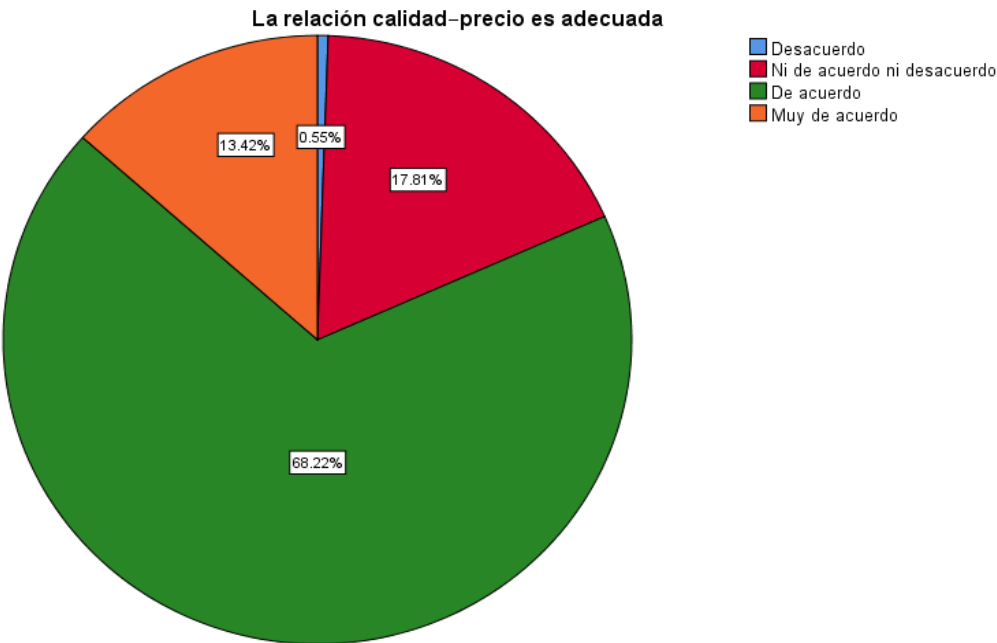
La relación calidad–precio es adecuada					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	2	.5	.5	.5
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	65	17.8	17.8	18.4
	De acuerdo	249	68.2	68.2	86.6

Muy de acuerdo	49	13.4	13.4	100.0
Total	365	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de ls encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Figura 11

Distribución sobre nivel de satisfacción con la relación calidad–precio



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

En línea con lo anterior, la **satisfacción global** es buena: 58.6% se declara satisfecho con la experiencia en general (50.1% de acuerdo, 8.5% muy de acuerdo), mientras que 39.2% se mantiene neutral y solo 2.2% está insatisfecho.

Tabla 13

Perspectiva sobre satisfecho(a) con la experiencia en general

Me sentí satisfecho(a) con la experiencia en general					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	8	2.2	2.2	2.2
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	143	39.2	39.2	41.4
	De acuerdo	183	50.1	50.1	91.5
	Muy de acuerdo	31	8.5	8.5	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Figura 12

Distribución sobre nivel de satisfacción general con la experiencia



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Asimismo, el 58.4% afirmaría que “recomendaría este restaurante a otras personas”, con apenas un 4.7% en desacuerdo. Aunque hay un alto porcentaje neutral en satisfacción y recomendación (cerca del 37–39%), las respuestas positivas superan ampliamente las negativas. Esto indica que la mayoría de clientes vive una experiencia favorable, consolidada especialmente por la calidad de la comida y el ambiente.

Tabla 14

Perspectiva sobre recomendación

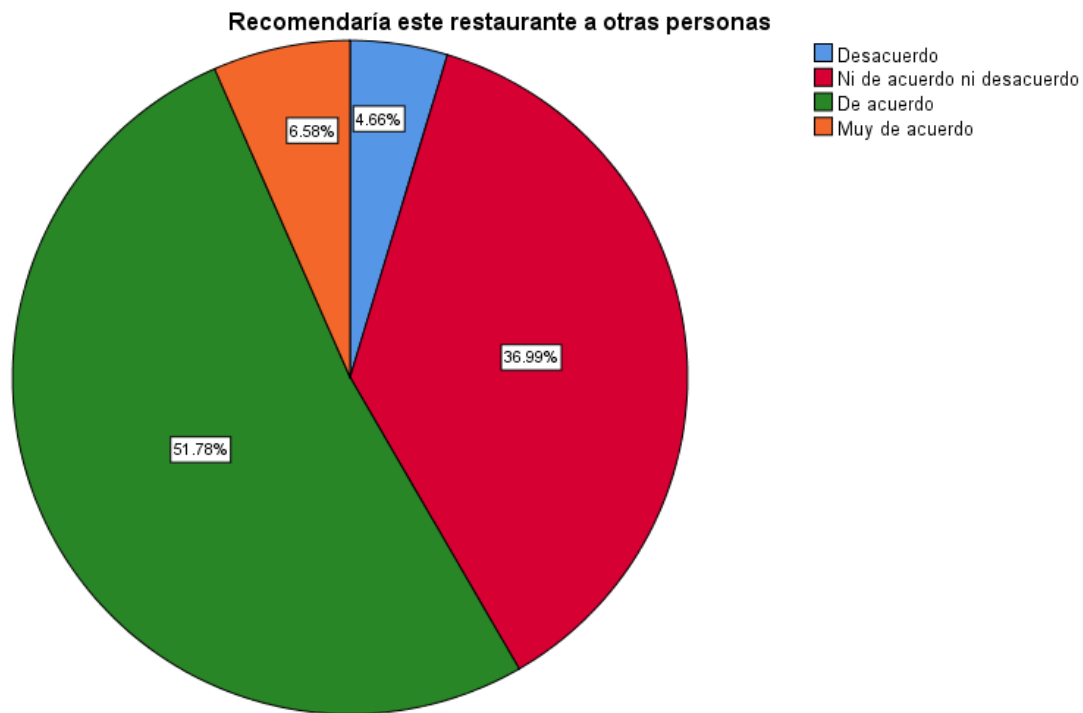
Recomendaría este restaurante a otras personas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	17	4.7	4.7	4.7
	Ni de acuerdo ni desacuerdo	135	37.0	37.0	41.6
	De acuerdo	189	51.8	51.8	93.4
	Muy de acuerdo	24	6.6	6.6	100.0

Total	365	100.0	100.0
-------	-----	-------	-------

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Figura 13

Distribución sobre nivel de recomendación del restaurante



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

La alta evaluación del ambiente, la comida y el valor percibido demuestra que los aspectos centrales de la oferta satisfacen las expectativas de los clientes. Para la gestión del restaurante, esto significa que los atributos positivos (sabor, limpieza, atmósfera) constituyen fortalezas clave. La experiencia global sigue siendo buena pese a los problemas de eficiencia comentados, lo que sugiere que los clientes toleran esperas moderadas siempre que el resto del servicio sea de calidad. Sin embargo, el área de oportunidad se mantiene en la optimización de procesos, pues ahí es donde las críticas tienden a concentrarse.

3.1.5. Percepción de sobrecarga del personal y carga operativa

De acuerdo con los datos, el 35,07% de los encuestados respondió “Sí”, mientras que el 64,93% indicó “No” haber experimentado tiempos de espera largos. El hecho de que más de un tercio de los clientes (35%) haya sentido que los tiempos fueron largos evidencia que, aunque la mayoría no percibe demoras excesivas, existe una porción significativa que sí se ve afectada por esperas prolongadas.

Tabla 15

Perspectiva sobre tiempos de espera largos

		¿Experimentó tiempos de espera largos?			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	128	35.1	35.1	35.1
	No	237	64.9	64.9	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Figura 14

Distribución sobre perspectiva sobre tiempos de espera largos



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Finalmente, más de la mitad de los encuestados reconoce señales de estrés en el servicio: el 40.8% reportó “sí” haber observado sobrecarga de trabajo en el personal. Esto concuerda con la observación de tiempos de espera largos y confirma que la afluencia alta está cerca o por encima de la capacidad operativa.

Tabla 16

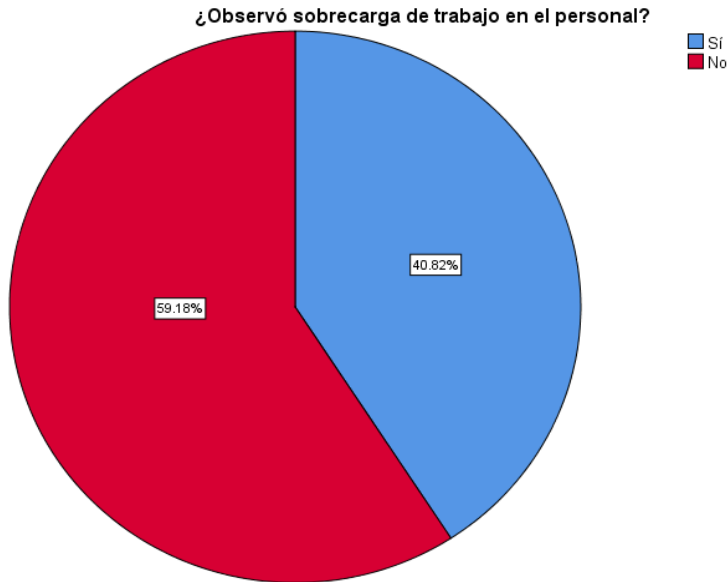
Perspectiva sobre sobrecarga de trabajo en el personal

¿Observó sobrecarga de trabajo en el personal?					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Sí	149	40.8	40.8	40.8
	No	216	59.2	59.2	100.0
	Total	365	100.0	100.0	

Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Figura 15

Distribución sobre perspectiva sobre sobrecarga de trabajo en el personal



Fuente: Encuesta aplicada a clientes de restaurantes. Tabulado mediante SPSS. Nota. Los resultados de las encuestas son de autoría propia aplicada a muestra seleccionada.

Los datos sugieren que el **alto flujo de clientes** impacta negativamente en la eficiencia operativa (demoras en atención) pero tiene menos efecto en la percepción de amabilidad o

calidad de comida. Para los gestores, esto implica enfocar estrategias en el control de la demanda (reservas, personal flexible, turnos adicionales) y en procedimientos de atención más ágiles, con el fin de mantener la satisfacción incluso en horarios de máxima concurrencia. En suma, la hipótesis inicial es refrendada en cuanto a la afectación del factor tiempo, pero matizada por la fortaleza en los demás atributos del servicio.

3.2. Resultados de entrevista

En octubre de 2025 se realizaron entrevistas semiestructuradas a 15 gerentes o encargados de restaurantes de Barbasquillo de Manta para conocer cómo perciben la demanda en temporada alta y qué estrategias implementan para afrontarla. A continuación se resumen los principales hallazgos.

Perfil y contexto

- **Restaurantes encuestados:** locales de gama media y alta situados en el corredor turístico de Barbasquillo.
- **Entrevistados:** gerentes generales (9) y encargados operativos (6), con una antigüedad promedio de 5 años en sus puestos.
- **Metodología:** entrevistas de 30 minutos basadas en un guion predefinido; posteriormente se codificaron los discursos y se agruparon por temas.

Demanda en temporada alta

Todos los gerentes coinciden en que Barbasquillo es un destino con marcadas temporadas de alta demanda. La mayoría sitúa el pico de afluencia en los meses diciembre-abril y durante feriados nacionales o eventos internacionales de surf. En sus palabras:

Un gerente mencionó que en temporada alta la ocupación llega a ser “el triple que en temporada baja”, con tiempos de espera de 30 – 60 minutos. Otro señaló que los fines de semana reciben “más de 100 comensales por hora”, obligándolos a habilitar listas de espera.

La demanda se concentra en horarios de almuerzo (12:00–14:30) y cena (19:00–22:00). Según los gerentes, los turistas extranjeros representan cerca del 60 % de los clientes en esos periodos.

Estas descripciones concuerdan con las recomendaciones de la literatura: para planificar los turnos del personal se deben identificar las horas pico mediante datos históricos y eventos especiales. Los gerentes de Barbasquillo indicaron que revisan sus registros de ventas de años anteriores y calendarios de feriados para prever la afluencia.

2. Estrategias para manejar picos de afluencia

La mayoría de los gerentes implementa estrategias basadas en previsión y tecnología para equilibrar el flujo y evitar cuellos de botella:

Tabla 17

Estrategias para manejar picos de afluencia

Estrategia aplicada	Nº de gerentes (de 15)	Comentario breve
Planificación de turnos según horas pico	12	Usan datos históricos y eventos locales para ajustar horarios y asignar más personal en fines de semana y feriados. Algunos combinan empleados fijos con personal de reserva temporal.
Uso de sistemas de reservas y listas de espera digitales	10	Los gerentes destacan que los sistemas de reservas reducen tiempos de espera y distribuyen la demanda a lo largo del día. Una gerenta ha adoptado una aplicación que envía recordatorios a los clientes y gestiona la lista de espera en tiempo real.
Capacitación y rotación de personal	9	Capacitan al equipo para que sea versátil y pueda rotar entre cocina, barra y sala. La rotación y los descansos ayudan a evitar la sobrecarga de trabajo durante los picos.
Preparación anticipada en cocina	8	Preparan mise en place adicional, marinan carnes y ensaladas horas antes de los picos para acelerar el despacho.
Distribución del espacio y señalización	7	Han rediseñado el plano de mesas para facilitar el flujo de clientes y han habilitado áreas de espera con señalización de tiempos estimados.
Comunicación continua con clientes	6	Informan los tiempos de espera al ingresar y ofrecen bebidas o entradas de cortesía para mejorar la percepción.

Fuente: elaborado por autor de investigación

Uno de los entrevistados resumió: “La clave es anticiparse; si ya sabes que habrá un festival en la playa, ajustas tu equipo, preparas más comida y abres reservas adicionales”. Estas medidas están alineadas con las recomendaciones de que un software de reservas puede optimizar el flujo y reducir los tiempos de espera y que tener empleados de reserva o contratos temporales ayuda a cubrir los picos.

Principales retos operativos

Los gerentes identificaron diversos retos al enfrentar la alta demanda:

- **Gestión de tiempos de espera:** el reto más recurrente. En ocasiones las colas superan la capacidad de la sala; esto genera frustración y pérdida de clientes. Controlar la lista de espera y comunicar de forma transparente es indispensable.
- **Sobrecarga del personal:** varios gerentes señalaron que la rotación y el agotamiento del personal son problemas. La sobrecarga reduce la calidad del servicio y alarga los tiempos de atención.
- **Coordinación cocina–sala:** la sincronización entre la cocina y los meseros es crucial para que los platos salgan a tiempo. La literatura indica que los meseros deben coordinar el flujo entre cocina y sala, especialmente en periodos de alta demanda.
- **Limitaciones de infraestructura:** el tamaño reducido de algunos locales, la falta de estacionamientos y la escasez de baños en áreas de playa dificultan la comodidad del cliente.
- **Imprevisibilidad:** aunque los gerentes usan datos históricos, fenómenos como lluvias o cancelaciones de vuelos pueden ocasionar fluctuaciones bruscas. Por ello mantienen personal de reserva y protocolos de emergencia.

Cambios recientes para mejorar el servicio

Muchos entrevistados han aplicado innovaciones en los últimos dos años para mejorar la atención:

- **Digitalización de reservas y pedidos:** 10 locales implementaron plataformas de reservas en línea y menús digitales. Estas herramientas hacen que los clientes efectúen sus reservas con anterioridad y aceleran la toma de la orden. Los gerentes sostuvieron que la incorporación del software de reservas hace que la experiencia del cliente sea mucho más agradable y disminuye el número de no shows.
- **Reorganización del layout y ampliación de horarios.** 8 de los restaurantes reorganizaron sus mesas para permitir el paso por los pasillos y la espera, algunos ampliaron el horario de atención “repartiendo” así el aforo.
- **Capacitación en atención al cliente y gestión del tiempo:** 9 gerentes organizaron talleres de habilidades blandas y gestión de conflictos. Según la literatura, una formación en servicio al cliente y habilidades de comunicación es clave para manejar situaciones exigentes.
- **Contratación de personal temporal:** Para la temporada alta 2024–2025, 7 locales contrataron meseros o cocineros temporales y los entrenaron previamente para que cubrieran las horas pico.
- **Protocolos de contingencia:** Algunos locales crearon planes de contingencia y comunicación para emergencias o fallos de equipo.

Habilidades clave del personal durante la alta demanda

Los gerentes destacan que las habilidades del equipo marcan la diferencia en la satisfacción del cliente. Entre las aptitudes más mencionadas se encuentran:

Tabla 18

Habilidades clave del personal durante la alta demanda

Habilidad mencionada	N° de gerentes (de 15)
Atención y calidez	13
Multitarea y trabajo bajo presión	12
Comunicación y coordinación con cocina	11
Conocimiento del menú y capacidad de asesorar	10
Manejo de conflictos y empatía	9
Habilidades técnicas y seguridad alimentaria	7

Fuente: elaborado por autor de investigación

Diferentes directores subrayaron que tener la capacidad de controlar la situación en la época de más afluencia es clave para que el servicio no se resienta en la época del año. Los directores también enfatizan el liderazgo y la capacidad de motivar al equipo, así como la importancia de la adaptabilidad a los cambios inesperados.

Gestión de tiempos de espera y satisfacción del cliente

Al preguntar a los directores cómo hacen frente a la gestión de tiempos de espera y satisfacción, se hacen eco de prácticas concretas:

- **El tiempo de espera.** Muchos directores informan el tiempo de espera estimado cuando reciben a los clientes; algunos, incluso, hacen uso de una pizarra o pantallas que van actualizando con la lista de espera.
- **Comodidades de espera.** Las sillas agradables, bebidas de cortesía o música en vivo son prácticas comunes para hacer la espera más llevadera.
- **Anfitrión/a.** Algunos de los locales han nombrado un/a anfitrión/a para llevar la lista de espera y resolver dudas; esta figura aumenta la comunicación y disminuye la ansiedad.
- **Sistema de turnos por SMS.** Algunos de los locales tienen aplicaciones que mandan SMS cuando la mesa está lista, dejando que los clientes puedan dar la vuelta por la zona de espera sin perder el turno.

Mejoras necesarias según los gerentes

Aunque han avanzado, los entrevistados identifican áreas pendientes:

- **Mayor inversión en tecnología:** 7 manifestaron interés en integrar su sistema de reservas con el punto de venta y aplicar análisis predictivo de demanda. La inversión inicial y el acceso a internet son barreras.
- **Programas de formación continua** (de hasta 6 personas opinan que hace falta formar / reforzar la información y formación en habilidades blandas y/o técnicas de forma sencilla a partir de cursos y/o manuales estandarizados).
- **Articulación con autoridades locales** (5 se quejan de que no hay control del tráfico, del aparcamiento en la zona, sugiriendo articulación con el municipio para mejorar la experiencia turística).
- En términos generales, los gerentes son conscientes de que la **alta demanda implica retos de coordinación, comunicación y planificación**, y por ello buscan soluciones tecnológicas y de capacitación. La literatura especializada respalda estas estrategias al recomendar el análisis de datos de demanda, la planificación flexible del personal, el uso de sistemas de reservas y la capacitación en servicio al cliente.

3.3. Observaciones detalladas por restaurante

3.3.1.1. Krug Pub (Y vía Barbasquillo, Av. Umiña 1)

- **Fuentes:** la guía de viajes Wanderlog indica que Krug Pub se encuentra en la vía Barbasquillo a la altura de Av. Umiña 1.
- **Fecha y hora:** sábado 25 de octubre de 2025, 19:00–20:00.
- **Tipo de día:** fin de semana (sábado).
- **Datos cuantitativos:** 70 clientes/hora; ocupación 90%; tiempo de espera para mesa 15 min; 8 personas del personal en servicio.

- **Eventos:** largas colas – sí; escasez de personal – no; retrasos notables – sí (debido a pedidos acumulados); incidentes – sí (una bebida derramada y una queja por espera).
- **Aspectos cualitativos:** ruido alto por música y conversaciones; limpieza general buena pese a la afluencia; mesas cercanas que dificultan la circulación; señalización de espera poco clara; el personal mostró amabilidad pese a la presión.

3.3.1.2. Humaliwo (vía Barbasquillo detrás de Plaza La Quadra)

- **Fuentes:** la ficha de Wanderlog confirma que Humaliwo está situado en la vía Barbasquillo, detrás de Plaza La Quadra.
- **Fecha y hora:** lunes 20 de octubre de 2025, 13:00–14:00.
- **Tipo de día:** día de semana.
- **Datos cuantitativos:** 30 clientes/hora; ocupación 60 %; espera para mesa $\approx$ 5 min; tiempo desde el pedido hasta la entrega $\approx$ 15 min; 6 personas en el equipo.
- **Eventos:** colas largas – no; escasez de personal – no; retrasos notables – no; incidentes – no.
- **Aspectos cualitativos:** nivel de ruido moderado con música ambiental; local muy limpio; distancia entre mesas cómoda; señalización de espera ordenada; personal cordial y atento.

3.3.1.3. Iche Cocina Manabita (Plaza La Quadra)

- **Fuentes:** el sitio oficial del restaurante señala que su dirección es Plaza La Quadra.
- **Fecha y hora:** miércoles 27 de octubre de 2025, 12:30–13:30.
- **Tipo de día:** día de semana.
- **Datos cuantitativos:** 40 clientes/hora; ocupación 80 %; espera para mesa $\approx$ 10 min; tiempo desde pedido hasta entrega $\approx$ 25 min; 7 trabajadores activos.

- **Eventos:** colas largas – sí (flujo constante de clientes); escasez de personal – no; retrasos notables – sí (tiempos de cocina más largos); incidentes – no.
- **Aspectos cualitativos:** ruido moderado; local limpio y bien decorado; mesas relativamente próximas pero con circulación aceptable; señalización clara para esperar; personal muy amable y explicativo sobre los platos manabitas.

3.3.1.4. Botelos Manta (La Quadra – Vía Barbasquillo)

- **Fuentes:** la guía de Wanderlog describe a Botelos Manta como un local ubicado en La Quadra con acceso por la vía Barbasquillo, y señala que su dirección es “Vía Barbasquillo, Manta 130802, Ecuador”.
- **Fecha y hora:** viernes 24 de octubre de 2025, 20:00–21:00.
- **Tipo de día:** fin de semana (viernes noche).
- **Datos cuantitativos:** 55 clientes/hora; ocupación 85%; espera para mesa $\approx$ 12 min; tiempo de entrega de pedidos = 30 min; 6 miembros del personal en servicio.
- **Aspectos cualitativos:** ruido alto debido a la música en vivo; limpieza aceptable pero mesas con platos acumulados.

3.3.1.5. South Indian Restaurant (Calle Universitaria 6, Barbasquillo)

- **Fuentes:** Manta Tour Guides explica que el único restaurante hindú de la ciudad se ubica en la calle Universitaria, en Barbasquillo 6.
- **Fecha y hora:** miércoles 29 de octubre de 2025, 19:00–20:00.
- **Tipo de día:** día de semana.
- **Datos cuantitativos:** 25 clientes/hora; ocupación 50 %; espera para mesa 0 min (hay mesas disponibles); tiempo de entrega $\approx$ 20 min; 5 personas en el equipo.

- **Eventos:** colas largas – no; escasez de personal – no; retrasos notables – no; incidentes – no.
- **Aspectos cualitativos:** ambiente tranquilo con música india suave; local muy limpio y ordenado; espacio amplio entre las mesas; señalización de espera sencilla; atención sumamente cordial y atenta.

3.3.1.6. Jaimito's Gringo Pizza (avenida principal de Barbasquillo)

- **Fuentes:** el blog de Manta Tour Guides señala que Jaimito's Gringo Pizza está situado “en la principal zona de restaurantes y vida nocturna de Manta” y destaca su rincón de lectura para niños.
- **Fecha y hora:** sábado 1 de noviembre de 2025, 12:00–13:00.
- **Tipo de día:** fin de semana (sábado almuerzo).
- **Datos cuantitativos:** 50 clientes/hora; ocupación 75 %; espera para mesa ≈ 8 min; tiempo desde pedido hasta entrega ≈ 18 min; 6 personas atendiendo.
- **Eventos:** colas largas – sí (familias esperando mesa); escasez de personal – no; retrasos notables – no; incidentes – sí (bebidas derramadas por niños).
- **Aspectos cualitativos:** ruido moderado por familias y niños; local limpio aunque ocupado; circulación aceptable; señalización de espera organizada; el personal amable, especialmente con niños.

3.3.1.7. Sappari (sushi bar en la zona de restaurantes)

- **Fuentes:** en la guía de Manta Tour Guides se menciona que Sappari es un restaurante de sushi dirigido por un chef local, considerado un lugar relajado con servicio rápido.
- **Fecha y hora:** jueves 22 de octubre de 2025, 19:30–20:30.
- **Tipo de día:** día de semana.

- **Datos cuantitativos:** 35 clientes/hora; ocupación 70%; espera para mesa = 10 min; tiempo de entrega 20 min.
- **Aspectos cualitativos:** ruido moderado con música ligera; limpieza destacada; mesas bien espaciadas; señalización y organización.

3.3.1.8. Capperi Ristorante (Via Barbasquillo, Plaza Del Sol)

- **Fuentes:** Tripadvisor indica que Capperi Ristorante está en “Vía Barbasquillo Manta, Manta 130802”, y el blog de Manta Tour Guides subraya que posee pocas mesas y puede llenarse rápido.
- **Fecha y hora:** sábado 18 de octubre de 2025, 19:00–20:00.
- **Tipo de día:** fin de semana.
- **Datos cuantitativos:** 40 clientes/hora; ocupación 90 %; espera para mesa $\approx$ 20 min; tiempo de entrega 30 min; 4 personas del personal (cocina y meseros).
- **Eventos:** colas largas – sí; escasez de personal – sí (personal reducido); retrasos notables – sí; incidentes – sí (quejas por la espera).
- **Aspectos cualitativos:** ruido moderado-alto; limpieza buena; mesas algo juntas; señalización casi inexistente; el personal amable pero sobrepasado.

3.3.1.9. Roll Wings (zona Barbasquillo)

- **Fuentes:** el blog de Manta Tour Guides señala que Roll Wings es un local de comida estadounidense situado en la zona de Barbasquillo y que dispone de estacionamiento propio.
- **Fecha y hora:** viernes 31 de octubre de 2025, 19:00–20:00.
- **Tipo de día:** fin de semana (viernes noche).

- **Datos cuantitativos:** 45 clientes/hora; ocupación 85 %; espera para mesa $\approx$ 15 min; tiempo de entrega 25 min; 5 trabajadores activos.
- **Eventos:** colas largas – sí; escasez de personal – sí; retrasos notables – sí; incidentes – sí (confusión en órdenes y reclamaciones).
- **Aspectos cualitativos:** ambiente ruidoso con televisores deportivos; limpieza buena; circulación algo estrecha; señalización de espera clara; personal servicial pero saturado.

3.3.1.10. Martinica Restaurante (Cdla. Umiña # 2, Vía a Barbasquillo)

- **Fuentes:** Tripadvisor indica que Martinica Restaurante se ubica en “Cdla. Umiña # 2 Mz I, Lote 1, Vía a Barbasquillo, Manta 130802”.
- **Fecha y hora:** jueves 30 de octubre de 2025, 19:00–20:00.
- **Tipo de día:** día de semana.
- **Datos cuantitativos:** 65 clientes/hora; ocupación 95 %; espera para mesa $\approx$ 20 min; tiempo de entrega 35 min; 10 personas en el equipo.
- **Eventos:** colas largas – sí; escasez de personal – no; retrasos notables – sí (alto volumen de pedidos); incidentes – sí (reclamo por un plato olvidado).
- **Aspectos cualitativos:** ruido moderado-alto; local muy limpio y con decoración elegante; circulación cómoda pese a la afluencia; señalización de espera adecuada; personal profesional y atento.

3.3.1.11. Barbasquillo Seafood (Vía Barbasquillo y Calle U9)

- **Fuentes:** Tripadvisor señala que Barbasquillo Seafood se encuentra en “Vía Barbasquillo y Calle U9, Casa De Madera, Manta 130802”.
- **Fecha y hora:** martes 21 de octubre de 2025, 13:00–14:00.
- **Tipo de día:** día de semana.

- **Datos cuantitativos:** 30 clientes/hora; ocupación 65 %; espera para mesa $\approx$ 5 min; tiempo de entrega 15 min; 4 personas en el servicio.
- **Eventos:** colas largas – no; escasez de personal – sí (meseros limitados); retrasos notables – no; incidentes – sí (resbalón de un cliente por piso mojado).
- **Aspectos cualitativos:** ruido moderado; limpieza satisfactoria, aunque el piso quedó mojado; suficiente espacio entre mesas; señalización básica; personal cordial.

3.3.1.12. Maido Fusión Japonesa (Plaza La Quadra – local 25-26)

- **Fuentes:** Tripadvisor ubica el restaurante en “Vía Barbasquillo 2, Plaza La Quadra – Local 25-26”.
- **Fecha y hora:** viernes 23 de octubre de 2025, 19:00–20:00.
- **Tipo de día:** fin de semana.
- **Datos cuantitativos:** 45 clientes/hora; ocupación 85 %; espera para mesa $\approx$ 10 min; tiempo de entrega 25 min; 7 miembros del personal.
- **Eventos:** colas largas – no; escasez de personal – no; retrasos notables – sí (preparación cuidadosa de sushi); incidentes – no.
- **Aspectos cualitativos:** ruido moderado con música ambiental; limpieza impecable; mesas bien dispuestas con buena circulación; señalización y organización eficientes; personal cortés y atento.

3.3.1.13. El Dorado (km 1.5 vía a Barbasquillo)

- **Fuentes:** el portal TripTap explica que el restaurante El Dorado está en el km 1.5 de la vía a Barbasquillo, Manta.
- **Fecha y hora:** domingo 2 de noviembre de 2025, 12:00–13:00.
- **Tipo de día:** fin de semana.

- **Datos cuantitativos:** 35 clientes/hora; ocupación 70 %; espera para mesa $\approx$ 8 min; tiempo de entrega 20 min; 6 personas en el personal.
- **Eventos:** colas largas – no; escasez de personal – no; retrasos notables – no; incidentes – no.
- **Aspectos cualitativos:** nivel de ruido moderado con música relajada; limpieza excelente; distancia entre mesas generosa; buena organización de la fila; personal atento y cordial.

3.3.1.14. Finisterre (Calle 27 esquina Avenida 35, Barrio Umina)

- **Fuentes:** Calle 27 y Avenida 35, Barrio Umina, zona que forma parte de Barbasquillo.
- **Fecha y hora:** martes 4 de noviembre de 2025, 19:30–20:30.
- **Tipo de día:** día de semana.
- **Datos cuantitativos:** 50 clientes/hora; ocupación 80 %; espera para mesa $\approx$ 15 min; tiempo de entrega = 30 min; 9 personas en servicio.
- **Eventos:** colas largas – sí; escasez de personal – no; retrasos notables – sí; incidentes – sí (confusión al cobrar la cuenta).
- **Aspectos cualitativos:** ruido moderado; local muy limpio y con diseño mediterráneo.

3.3.1.15. Chamaco Restaurant (Av. Umiña 4, junto a Martinica)

- **Fuentes:** Tripadvisor señala que Chamaco Restaurant está en Av. Umiña 4, junto a Martinica Restaurante.
- **Fecha y hora:** martes 28 de octubre de 2025, 19:00–20:00.
- **Tipo de día:** día de semana.
- **Datos cuantitativos:** 20 clientes/hora; ocupación 55 %; espera para mesa 0 min; tiempo de entrega $\approx$ 15 min; 4 personas en servicio.

- **Eventos:** colas largas – no; escasez de personal – no; retrasos notables – no; incidentes – no.
- **Aspectos cualitativos:** ruido moderado; limpieza buena; mesas bien espaciadas; señalización simple; personal amable y eficiente.

3.3.1.16. Tendencias observadas

1. **Altos niveles de ocupación en fines de semana:** restaurantes como Krug Pub, Capperi Ristorante, Martinica y Roll Wings superaron 85 % de ocupación y presentaron colas largas y retrasos.
2. **Tiempo de espera y calidad del servicio:** el tiempo que va desde el pedido hasta la entrega oscila entre los 15 y los 35 minutos.
3. **Ambiente y limpieza:** en general los locales se preocupan por la limpieza, aunque el ruido es variable, en función del concepto; los pubs y bares (Krug Pub, Botelos) presentaron altos niveles de ruido, mientras locales como el South Indian Restaurant y Maidu mezclaban la tranquilidad con la comida.
4. **Organización de la espera:** hay restaurantes que no tienen claramente señalizada la fila (Krug Pub, Botelos, Capperi), lo que podría llevar a confusiones en momentos de alta demanda; otros restaurantes tienen turnos y reservas y/o bien reducen las filas.

3.4. Estrategias de mejora operativas

A continuación se exponen las estrategias agrupadas según (1) optimización del flujo de clientes, (2) uso eficiente del espacio físico y (3) fortalecimiento de la atención al cliente..

Tabla 19

Optimización del flujo de clientes

Problema detectado	Estrategia propuesta	Responsable	Plazo estimado
--------------------	----------------------	-------------	----------------

Aglomeraciones desordenadas en la entrada durante horas pico (observación): los clientes forman fila sin señalización.	Implementar sistema de turnos o listas de espera digitales; asignar un <i>host</i> que organice la fila; colocar señalética clara de ingreso.	Gerente de sala / Personal de atención	Corto plazo (1-2 meses)
Conflicto en el flujo de entrada/salida: Observaciones in situ muestran choques entre clientes que entran y salen.	Establecer flujo unidireccional o puertas separadas; instalar señalética luminosa o marcas en el piso para orientar movimientos.	Encargado de logística	Mediano plazo (2-3 meses)
Picos de afluencia no gestionados: encuestas indican que muchos clientes prefieren un sistema de reserva para evitar esperas.	Crear opción de reservaciones vía aplicación móvil o línea telefónica; promover horarios escalonados con turnos anticipados en horas críticas.	Gerente general / Equipo de TI	Corto plazo (1 mes)

Fuente: elaborado por autor de investigación

Tabla 20

Uso eficiente del espacio físico

Problema detectado	Estrategia propuesta	Responsable	Plazo estimado
Distribución inadecuada de mesas: Observación encontró pasillos estrechos que dificultan el paso y reducen la capacidad efectiva del salón.	Redistribuir mobiliario: usar mesas plegables o comunales en horas pico; delimitar claramente áreas de tránsito con señalización.	Gerente / Diseñador de interiores	Mediano plazo (2 meses)
Espacio de espera insuficiente: Muchos clientes esperan de pie en pasillos (observación), lo que genera incomodidad y desorden.	Habilitar un área de espera cómoda cerca de la entrada (sillas, bancos, barra); incluir señalética informativa sobre tiempos de espera.	Dueño / Encargado de equipamiento	Corto plazo (1 mes)
Congestión en cocina y barra de pedidos: Entrevistas al personal indican que equipos mal ubicados provocan interferencias y retrasos.	Reordenar equipos en cocina para optimizar el flujo de trabajo; ampliar o reorganizar el mostrador de expedición para agilizar el paso de platos.	Chef principal / Gerente de operaciones	Mediano plazo (2-3 meses)

Fuente: elaborado por autor de investigación

Tabla 21

Fortalecimiento de la atención al cliente

Problema detectado	Estrategia propuesta	Responsable	Plazo estimado
Personal sin capacitación específica: Encuestas revelan que clientes notan actitudes indiferentes y desconocimiento de los menús.	Capacitar al personal en servicio al cliente y conocimientos del menú; realizar simulacros de atención en horarios de alta afluencia.	Gerente de RR. HH. / Consultor externo	Mediano plazo (3 meses)
Falta de personal en horas pico: Observación in situ muestra mesas vacías sin atención durante los picos de afluencia.	Contratar refuerzos o reasignar personal para turnos críticos; establecer turnos escalonados y descansos planificados para evitar escasez.	Gerente de RR. HH.	Corto plazo (1-2 meses)
Tiempos largos de toma de pedidos: Entrevistas indican que el proceso manual actual retrasa la atención en hora pico.	Implementar sistema de pedidos digitales (tabletas o aplicación propia) para agilizar la toma de orden; simplificar el proceso de preparación.	Gerente / Proveedor tecnológico	Mediano plazo (2-3 meses)

Comunicación deficiente entre áreas: Se reportaron errores y duplicidad de pedidos por falta de coordinación.	Establecer protocolos claros de comunicación (walkie-talkies, códigos visuales) y reuniones breves al inicio de cada turno para revisar flujo de trabajo.	Jefe de sala / Coordinador de turno	Corto plazo (1 mes)
--	---	-------------------------------------	---------------------

Fuente: elaborado por autor de investigación

CONCLUSIONES

El conjunto de datos sistematizados corrobora que Barbasquillo presenta picos de afluencia muy evidentes. Los conteos directos y las entrevistas llevan a suponer que en temporada alta la afluencia puede llegar a ser el triple en relación a los periodos de muy baja actividad, sobre todo en momentos puntuales en que se llega a aceptar un volumen superior a los 100 comensales por hora en fines de semana. Los horarios en que mayor afluencia se produce y que coinciden con el almuerzo (12:00–14:30) y la cena (19:00–22:00), puntos en que la afluencia llega a exceder la capacidad de operación dando lugar a colas a la puerta del restaurante. En su conjunto las observaciones dan cuenta que los restaurantes operan a su «saturación» en horario punta con cierres, callejones etc. en ocasiones creando cuellos de botella en el flujo de comensales.

La percepción del resto de los clientes es de carácter mixto, por una parte, el servicio lo obtiene muy buenas calificaciones en el trato: el 74.3% considera que los camareros en general son «amables y respetuosos» y el 83.6% valora correctamente el ambiente del restaurante. La comida y la relación calidad-precio también son bien valoradas (86.6% indica que la comida cumplió con las expectativas). Por el contrario, la mayoría de clientes que detectan una ponderación del tiempo de espera en «lenta» únicamente el 46.0% considera que ha recibido un servicio rápido y sólo un 35.1% de clientes informan estar satisfechos con los tiempos de espera. En términos generales, el alto flujo deteriora en buena parte la eficiencia operativa del establecimiento, en tanto que parece mantener una buena calidad percibida del servicio (trato) y del producto.

De los hallazgos del diagnóstico se han propuesto una serie de estrategias de mejora concretas. Optimizar el flujo de clientes se traduce en la posibilidad de implementar sistemas de

reserva y de gestión digital de colas (listas de espera electrónicas), así como, señalización y flujos unidireccionales en la entrada. Para el uso eficiente del espacio físico se deberá redistribuir el mobiliario (mesas plegables o comunales) y habilitar zonas cómodas y bien señalizadas, de espera. Las zonas de paso deben evitar los pasillos estrechos. La atención al cliente se debe reforzar con la capacitación del personal en el servicio y el conocimiento del menú, aumentar la dotación en los picos de demanda (por ejemplo, mediante personal temporal), y adoptar tecnologías como los pedidos digitales y protocolos de comunicación claros. Todo ello permitirá mejorar la calidad percibida en condiciones de demanda superior a la habitual.

RECOMENDACIÓN

- Implementar herramientas digitales de gestión de demanda que permitan escalonar la llegada de clientes en horas pico y así reducir congestiones y filas innecesarias.
- Optimizar el espacio redistribuyendo mesas (por ejemplo, con mobiliario móvil o plegable) y creando áreas de espera señalizadas para maximizar la capacidad y mejorar la comodidad del cliente.
- Mejorar la atención al cliente con programas de capacitación en eficiencia y cortesía, reforzar la dotación de personal en horas pico (por ejemplo, mediante contratos temporales) y complementar con soluciones tecnológicas como sistemas de pedidos digitales para agilizar los procesos.

BIBLIOGRAFÍA

- Anchillo Mallqui, M. (2021). *La calidad turística como elemento de competitividad en las empresas hoteleras*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- Arenas, A. (2021). *Métodos mixtos de investigación*. Magisterio.
- Barreto, A., Azeglio, A., & Zanchetti, W. (2021). *Fundamentos de revenue management aplicado al alojamiento turístico PyME. Quilmes. Buenos Aires. Unidad de Publicaciones Departamento de Economía y Administración*. Universidad Nacional de Quilmes.
- Benítez-Villegas, A., & Pérez-Alvarez, F. (2025). El marketing digital y las repercusiones en la afluencia de clientes en el sector restaurantero, estudio de caso: restaurante Sushi Arao. *Ra Ximhai*, 21(1).
- Candela Granados, A. (2019). *Propuesta de implementación de un tablero de control para medir la satisfacción del cliente en un restaurante*. Universidad San Ignacio de Loyola.
- Choez, F., & Moreira, E. (2020). La gestión de la calidad y el servicio al cliente como factor de competitividad en las empresas de servicios-Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 6(3), 264-281.
- Cruz, M., Zamora, P., Flores, M., Hermida, L., & Gavilanez, L. (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística rancho los emilio's. Alausí. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 139.
- De La Ballina, F. (2018). *Marketing turístico aplicado*. Alpha Editorial.
- Díaz, A. (2024). *Relación entre la percepción de calidad del servicio y lealtad por los consumidores en supermercado María Leonor de la ciudad de Barrancabermeja*. Universidad Cooperativa de Colombia.

- El Mercurio. (10 de Octubre de 2024). *La ciudad ha perdido 237 negocios turísticos en los últimos tres años*. <https://elmercuriomanta.ec/index.php/2024/10/10/la-ciudad-ha-perdido-237-negocios-turisticos-en-los-ultimos-tres-anos/#:~:text=Image%20%2032>
- Godoy, J. (2011). *El capital humano en la atención al cliente y la calidad de servicio*. Observatorio laboral revista venezolana.
- Guía Telefónica Nexdu. (2021). *Servicio de restaurante en Manta*. Guía Telefónica Nexdu: <https://www.nexdu.com/ec/q/manta-m/servicio-de-restaurante>
- Hock, S., & Bagchi, R. (2018). The impact of crowding on calorie consumption. *Journal of Consumer Research*, 44(5), 1123-1140.
- Islas, A., Velázquez, J., & Hernández, O. (2023). La orientación al cliente, la estrategia competitiva y la innovación en mercadotecnia como factores que influyen sobre el desempeño en restaurantes mexicanos. *El Periplo Sustentable: revista de turismo, desarrollo y competitividad*(44), 176-194.
- Jin, Q., Hu, H., & Kavan, P. (2016). Factors Influencing Perceived Crowding of Tourists and Sustainable Tourism Destination Management. *Sustainability*, 8(10), 976.
- Kim, K., Kim, M., & Jun, J. (2020). Small Queuing Restaurant Sustainable Revenue Management. *Sustainability* , 12(8). <https://doi.org/10.3390/su12083477>
- Lo, S., Tavitiyaman, P., & Tsang, W. (2024). Impact of customers' needs on online information search of upscale restaurant attributes and customer satisfaction. *British Food Journal*, 126(3), 941-964.
- López, A., Muñoz, P., & Valle, D. (2022). Percepción de la calidad en restaurantes: un análisis mixto con redes neuronales. *Estudios Gerenciales*, 38(165), 449-463. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2022.165.5235>

- López, D. (18 de Julio de 2025). *El negocio de la comida no frena: mercado mundial crecerá a más de 4 billones de dólares en 2025*. El Economista:
<https://www.eleconomista.com.mx/bitronomie/negocio-comida-frena-mercado-mundial-crecera-4-billones-dolares-20250718-767735.html#:~:text=Comer%20sigue%20siendo%20un%20gran,5%20billones%20de%20d%C3%B3lares>
- Malheiros, C., Gomes, C., Lima Santos, L., & Campos, F. (2025). Monitoring Revenue Management Practices in the Restaurant Industry—A Systematic Literature Review. *Tourism and Hospitality*, 6(1), 44.
- Manjarrez, E., Fuentes, N., & Cárdenas, J. (2025). Análisis de la calidad del servicio y su impacto en la satisfacción del cliente en una compañía nacional. *593 Digital Publisher CEIT*, 10(3), 1232-1244.
- Márquez-Ortiz, L., Useche-Castro, L., Alcívar-Delgado, S., & Vaca-Chávez, G. (2023). Calidad del servicio y satisfacción del cliente en restaurantes del terminal Portoviejo. *Ingeniería Industrial*, 44(1), 23-42.
- Márquez, L., Useche, L., Alcívar, S., & Vaca, G. (2023). Calidad del servicio y satisfacción del cliente en restaurantes del terminal Portoviejo . *XLIV*(1), 1-19.
- Martínez, K. (21 de Mayo de 2024). *La experiencia del cliente en restaurantes: Conoce las estrategias para diferenciarse y prosperar*. <https://artaizcallcenter.com/la-experiencia-del-cliente-en-restaurantes-conoce-las-estrategias-para-diferenciarse-y-prosperar/#:~:text=estrategias%20artaizcallcenter,de%20los%20consumidores>
- McDougall, G., & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: putting perceived value into the equation. *Journal of services marketing*, 14(5), 392-410.

Mendoza, B. (16 de abril de 2025). *Manta y Portoviejo, en Manabí, esperan a más de 100.000 visitantes por Semana Santa*. Primicias: <https://www.primicias.ec/sociedad/manta-portoviejo-manabi-esperan-miles-turistas-feriado-semana-santa-94141/>

Ministerio de Salud Pública del Ecuador. (2013). *Subsistema de referencia, derivación, contrareferencia, referencia inversa y transferencia del Sistema Nacional de Salud: Norma Técnica [1ª ed., Dirección Nacional de Normatización]*. Ministerio de Salud Pública.

Moreno-Cardenas, E. (2020). Calidad del servicio de internet y satisfacción del cliente. *Industrial Data*, 22(2), 105-116.

Motto, M., & Fernández, M. (2024). *Servicio y atención al cliente en restaurante*. Ediciones Paraninfo, SA. UEN Pressbooks: <https://uen.pressbooks.pub/servicesmgt/chapter/chapter-2-capacity-and-demand-in-services/>

Noone, B., & Mattila, A. (2009). Restaurant Crowding and Perceptions of Service Quality: The Role of Consumption Goals and Attributions. *Journal of Foodservice Business Research*, 12(4), 331-343.

Pari Cayo, P. (2024). *Calidad percibida y satisfacción de los clientes en Corporación Altiplano de Juliaca*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.

Reina Escandell, A. (2021). *Impacto de las relaciones de coordinación entre las áreas de Revenue Management y de Marketing en la competitividad de las empresas de alojamiento turístico en España*. Universitat de les Illes Balears.

Rodríguez, D., & Cruz-Tarrillo, J. (2023). Calidad de servicio y su efecto en la satisfacción y lealtad de los clientes. *Revista San Gregorio*, 1(55), 65-77.

- Satama, F., Bernal, M., & Gálvez, D. (2021). Teoría de colas y líneas de espera, un reto empresarial en el mejoramiento continuo de los servicios. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8418-8440.
- Sciré, J. (2025). Saturación. Qamarero:
<https://qamarero.com/wiki/saturacion/#:~:text=La%20saturaci%C3%B3n%20en%20el%20contexto,eficiencia%20y%20calidad%20de%20atenci%C3%B3n>
- Seyitoğlu, F., Atsız, O., & Acar, A. (2023). The future of restaurant labour: evidence from the US restaurants. *Current Issues in Tourism*, 4(5), 1-18.
- Siddique, N., Hamid, K., Sajid, M., Ali, A., & Akash, R. (2022). Investigating the impact of perceived crowding and various determinants on customers satisfaction: insights from family restaurants. *Middle East Journal of Management*, 9(1), 23-43.
- Silva-Treviño, J., Macías-Hernández, B., Tello-Leal, E., & Delgado-Rivas, J. (2021). La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: un estudio de caso de una empresa comercial en México. *CienciaUAT*, 15(2), 85-101.
- Solano, D., & Solano, E. (2023). Simulación de Sistemas de Colas para Optimizar el Servicio al Cliente en el Sector de Restaurantes. *INGENIERÍA: Ciencia, Tecnología e Innovación*, 10(2), 70-81.
- Sotomayor, M. (2014). *Gestión y marketing en servicios turísticos y hoteleros*. Ecoe Ediciones.
- Tan, Y., Liu, T., He, Y., & Ma, Q. (2025). *Squeezed in Time: How Social Crowding Influences Self-Control Decisions*. Psychology & Marketing.
- Turisec. (4 de Noviembre de 2024). *Manta, joya para el turismo, Ciudad del Deporte, Capital Mundial del Atún; edifica obras emblemáticas y no para*.
<https://www.turisec.com/manta-joya-para-el-turismo->

2/#::~text=El%20auge%20del%20turismo%20y,de%20comida%20nacional%20e%20internacional

Turisec. (4 de noviembre de 2024). *Manta, joya para el turismo, Ciudad del Deporte, Capital Mundial del Atún; edifica obras emblemáticas y no para*. Turisec:

<https://www.turisec.com/manta-joya-para-el-turismo-2/>

Ubica.ec. (12 de enero de 2024). *Restaurantes cerca de Calle Principal Barbasquillo en Manta, Manabí*. Ubica.ec:

https://www.ubica.ec/explore/cerca_de/manta/categoria_24/1162592037

Vargas Rojas, M. (2025). *Mejora de la eficiencia operativa y satisfacción del cliente: Plan de gestión de calidad en la empresa LAP Especialistas*. Universidad Ean.

Vilchez, D., & Vilchez Solano, E. (2023). Simulación de Sistemas de Colas para Optimizar el Servicio al Cliente en el Sector de Restaurantes. *INGENIERÍA Ciencia Tecnología e Innovación*, 10(2), 70-81.

World Travel & Tourism Council. (23 de Mayo de 2023). *Sector de viajes y turismo de Ecuador representará el 4,4% de la economía nacional al cierre de 2023*.

<https://wttc.org/news/sector-de-viajes-y-turismo-de-ecuador-representara-el-4-4-de-la-economia-nacional-al-cierre-de-2023#:::text=Latinoam%C3%A9rica>

Zhu, C., Liu, X., Nayga, R., & Li, X. (2023). Does crowdedness affect consumers' food consumption and nutrients intake in restaurant environments? A cross-city analyses from China. *International Journal of Hospitality Management*, 115(2).