

---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA**

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL  
RESTAURANTE RIVERAS DEL RIO SANTA DISTRITO  
DE INDEPENDENCIA HUARAZ, UTILIZANDO  
ESTÁNDARES DERIVADOS DE LAS BUENAS  
PRÁCTICAS, EN EL AÑO 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA**

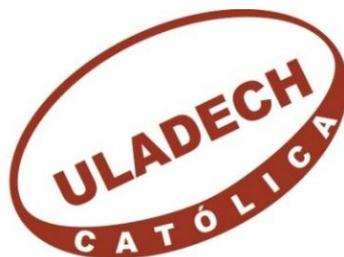
**AUTOR:**

**BACH. EDELINA IRMA COCHACHIN VARGAS**

**ASESORA:**

**MG. LIC. ADM. DEYSI GLADYS BRONCANO DIAZ**

**HUARAZ – PERÚ  
2016**



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA**

**EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL  
RESTAURANTE RIVERAS DEL RIO SANTA DISTRITO  
DE INDEPENDENCIA HUARAZ, UTILIZANDO  
ESTÁNDARES DERIVADOS DE LAS BUENAS  
PRÁCTICAS, EN EL AÑO 2016**

**TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN TURÍSTICA**

**AUTOR:**

**BACH. EDELINA IRMA COCHACHIN VARGAS**

**ASESORA:**

**MG. LIC. ADM. DEYSI GLADYS BRONCANO DIAZ**

**HUARAZ – PERÚ  
2016**

**Título de la tesis:** Evaluación de la Calidad del servicio del Restaurante Riveras del Rio Santa distrito de independencia Huaraz, utilizando estándares derivados de las buenas prácticas, en el año 2016

## **JURADO EVALUADOR DE TESIS**

Mg. Lic. Adm. Figueroa Quito Silvia Isabel  
Presidente

Mg. Lic. Adm. Norabuena Mendoza Cesar Hernan  
Secretario

Mg. Lic. Adm. Azabache Arquinio Carmen Rosa  
Miembro

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias sobre todo felicidad.

A la Universidad Católica los Ángeles de Chimbote sede Huaraz y a los docentes de la Facultad de Ciencias Contables, Financieras y Administrativas a mi asesora de tesis la Mg. Lic. Deysi Gladys Broncano Díaz por haber sido guías y pilares durante nuestra formación profesional.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Vilma y Fortunato quienes en todo momento me brindan su apoyo incondicional para poder culminar mi carrera profesional y así lograr todos mis objetivos propuestos y que todos sus esfuerzos y sacrificios de hoy sean la satisfacción de mañana.

A mis hermanos, los que nunca dudaron que lograría este triunfo, en todo momento me ayudaron y apoyaron para estudiar y me motivaron a seguir con mis estudios brindándome su confianza.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo general evaluar la calidad del servicio del restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, utilizando estándares derivados de las buenas prácticas en el año 2016. La investigación fue de tipo cualitativo-cuantitativo, de nivel descriptivo, con un diseño de caso único transversal. La información presentada referente al restaurant “Riveras del Rio Santa” fue obtenida a través de técnicas e instrumentos de investigación como la observación y la entrevista y la aplicación de cuestionarios. La recolección de datos se dio en tres etapas: La primera consistió en la entrevista a la gerente general de la empresa, quien proporcionó datos respecto a la historia, organización, oferta y demanda de la empresa; en la segunda etapa, se aplicaron los cuestionarios a todo el personal de la empresa con el fin de obtener un perfil del personal; y en la tercera etapa, se aplicaron cinco guías de observación con el fin de evaluar la calidad de servicio en base al cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas, referidos a la gestión administrativa, el equipamiento y la infraestructura, la gestión del servicio, la gestión medioambiental y la gestión sociocultural. Se emplearon las técnicas de la entrevista y la observación, las que se apoyaron en el cuestionario, 5 guías de observación y la cámara fotográfica. El restaurante “Riveras del Rio Santa”, orientado a la oferta de comida fusión; con relación al perfil del personal se ha determinado que éste no cuenta con una preparación formal, pero la empresa lleva a cabo estrategias como capacitaciones para garantizar un buen servicio.

Palabras clave: *Calidad, buenas prácticas, restaurante.*

## **ABSTRACT**

This qualitative-quantitative research aimed to assess the quality of service of “Riveras del Rio Santa” restaurant, independence district Huaraz, through the fulfillment of standards of good practices. The information about “Riveras del Rio Santa” was taken by the observation, interviews and questionnaires. The data compilation was developed in three stages: The first stage was the interview to the general manager of the restaurant, obtaining information regarding the history, organization, supply, and demand of the restaurant; the second stage was the application of questionnaires to all personnel of the restaurant in order to establish the profile of the personnel; finally, in the third stage, five observations guides were applied in order to assess service quality based on the fulfillment of standards resulted from good practices regarding to administrative management, equipment and infrastructure, service management, environmental management, and social-cultural management. “Riveras del Rio Santa” restaurant it offers fusion food.

Key words: *Quality, good practices, restaurant.*

## CONTENIDO

<b>Título de la tesis.....</b>	<b>i</b>
<b>Jurado evaluador de tesis.....</b>	<b>ii</b>
<b>Hoja de agradecimiento.....</b>	<b>iii</b>
<b>Hoja de dedicatoria.....</b>	<b>iv</b>
<b>Resumen.....</b>	<b>v</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>vi</b>
<b>Contenido.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>x</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>II. REVISIÓN DE LA LITERATURA.....</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes.....	10
2.2 Bases teóricas de la investigación.....	16
2.3 Marco conceptual de la investigación.....	51
<b>III. METODOLOGÍA.....</b>	<b>61</b>
3.1 Tipo de investigación.....	61
3.2 Nivel de la investigación.....	61
3.3 Diseño de la investigación.....	61
3.4 Población y muestra.....	61
3.5 Definición y operacionalización de variables.....	62
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	65
3.7 Plan de análisis.....	65
3.8 Matriz de consistencia.....	66

3.9 Principios éticos.....	68
<b>IV. RESULTADOS.....</b>	<b>69</b>
4.1 Resultados.....	69
4.2 análisis de resultados.....	77
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>84</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>87</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>91</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 01:</b> Distribución según generales.....	69
<b>Tabla 02:</b> Distribución según estudios.....	70
<b>Tabla 03:</b> Distribución según desempeño en la empresa.....	71
<b>Tabla 04:</b> Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas practicas en cuanto a la <b>gestion administrativa</b> en el restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016 .....	72
<b>Tabla 05:</b> Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas practicas en cuanto a <b>equipamiento e infraestructura</b> en el restaurante “Riveras. del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016 .....	73
<b>Tabla 06:</b> Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas practicas en cuanto a <b>gestion del servicio</b> en el restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016.....	74
<b>Tabla 07:</b> Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas practicas en cuanto a la <b>gestion medioambiental</b> en el restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016.....	75
<b>Tabla 08:</b> Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas practicas en cuanto a la <b>gestion sociocultural</b> en el restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016.....	76
<b>Tabla 09:</b> Distribución según <b>cumplimiento de estándares derivados de las buenas practicas</b> en el restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independncia Huaraz en el año 2016.....	77

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 01:</b> Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas practicas en cuanto a la <b>gestion administrativa</b> en el restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016.....	69
<b>Gráfico 02:</b> Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas practicas en cuanto a <b>equipamiento e infraestructura</b> en el restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016.....	70
<b>Gráfico 03:</b> Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas practicas en cuanto a <b>gestion del servicio</b> en el restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016.....	71
<b>Gráfico 04:</b> Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas practicas en cuanto a la <b>gestion medioambiental</b> en el restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016.....	72
<b>Gráfico 05:</b> Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas practicas en cuanto a <b>gestion socicultural</b> en el restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016.....	73
<b>Gráfico 06:</b> Distribución según <b>cumplimiento de estándares derivados de las buenas practicas</b> en el restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016.....	74
<b>Gráfico 07:</b> Distribución según cumplimiento general de estándares derivados de la buenas practicas en el restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016.....	75

## I. INTRODUCCIÓN

La gastronomía, puede considerarse como el sector del turismo que ha crecido con mayor rapidez en los últimos años, siendo su principal medio de llegada al público los restaurantes; naturalmente el sector tiene una importancia creciente en la inversión y el empleo; es también obvio que la competencia entre restaurantes crece cada día más. Un factor clave en las empresas de restauración es la calidad, dado que ésta engloba muchos aspectos que deben ser tomados en cuenta por un restaurante para poder brindar un servicio que garantice la satisfacción de sus clientes; en este sentido las aplicaciones de las buenas prácticas permiten al restaurante cuidar cada detalle de su servicio, como su infraestructura, la atención al cliente, los insumos que utiliza, entre otros, y de este modo asegurar un servicio de calidad.

Las buenas prácticas se aplican a diversos aspectos de la empresa, es así que encontramos buenas prácticas en la gestión administrativa, importante para la dirección de la empresa; por otro lado tenemos a las buenas prácticas en equipamiento e infraestructura, el aspecto físico es muy importante en el rubro de restaurantes, ya que es un complemento o apoyo del servicio; también tenemos las buenas prácticas en gestión del servicio, cumplirlas garantiza la satisfacción de los comensales y prestigio para la empresa; las buenas prácticas medioambientales se han convertido en una exigencia en nuestros días, posibilitando que la actividad empresarial se desarrolle sin afectar al medio ambiente y por último las buenas prácticas socioculturales, enfocadas a garantizar que la empresa establezca un relación de apoyo hacia la cultura y la comunidad local en la cual lleva a cabo su actividad empresarial.

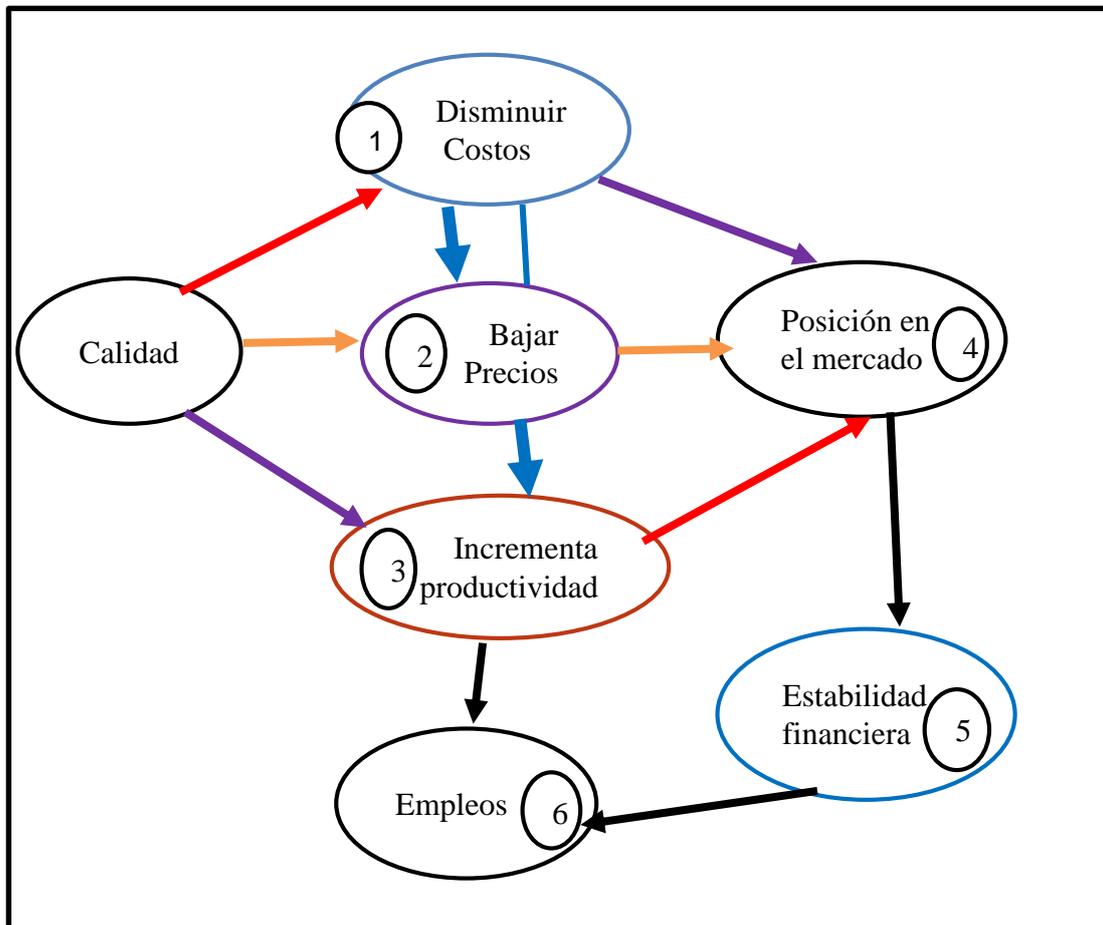
Cada una de las buenas prácticas señalada tiene importancia dentro del servicio que brindan los restaurantes, pero en la realidad se observa que son pocas las empresas que

las aplican en su totalidad, muchos restaurantes sólo se enfocan en la parte de infraestructura, dejando de lado la parte de servicios; otros por el contrario sólo se centran en la parte de servicios y no invierten ni mejoran el equipamiento ni la infraestructura de sus establecimientos; algunas empresas centradas en la rentabilidad no aplican buenas prácticas medioambientales, y así se puede continuar mencionando la inaplicabilidad de las buenas prácticas, con lo cual se afecta de forma negativa a la calidad del servicio.

En ese sentido, Mundo Restaurantes (2013), señala que los aspectos que deben ser considerados para determinar la calidad de un servicio son: una fachada limpia y bien presentada; zona de estacionamiento; equipo de comedor en buen estado y limpio; respeto y control de las reservaciones; contar con una base de datos de clientes y mantener contacto permanente con ellos; ambiente agradable y limpio en todo momento; personal idóneo, capacitado y con buena presentación; servicios higiénicos permanentemente limpios entre otros.

Guerra (2010), señala que la calidad puede ayudar a mejorar diversos factores, los cuales son: disminuir los costos; bajar los precios; incrementar la productividad; posicionar el servicio; estabilizar el negocio y generar empleos.

FIGURA 1: Impacto de la Calidad



Fuente: Guerra Valverde (2010), *la Calidad del Servicio Gastronómico. Factor de Éxito*

Tal como se refirió, el sector restaurantero es uno de los de mayor crecimiento en los últimos años, principalmente por la facilidad con que se acomodan a las necesidades del público, esta versatilidad se refleja en la abundancia de comidas de diversos países. Esto se explica debido a que el mundo actual está cada vez más globalizado; por esta razón, no es raro encontrar en muchas ciudades zonas destinadas a tal fin, donde se encuentran diversos negocios de restaurantes con posibilidades de degustación de preparaciones culinarias de todas partes del mundo. Esta actividad se ve reflejada

también en las grandes cadenas de restaurantes, que cada día acumulan mayor experiencia internacional y que han logrado crear una identificación global desde sus servicios culinarios.

Por ejemplo, en el caso de México, de acuerdo a los datos obtenidos por la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y alimentos condimentados - CANIRAC, en el 2012 se registró un total de 428 000 restaurantes en todo el país, con una mayor concentración en 7 estados: México D.F., Edo. Mex, Jalisco, Veracruz, Puebla, Michoacán y Guanajuato, en ese orden. Asimismo, presenta una venta total anual de 182,992 millones de pesos.

Bruno Ferrari (2012) en este país, la industria restaurantera es de gran importancia; según el ex secretario de economía, la industria restaurantera es una parte fundamental de la economía, ya que genera empleos directos para más de un millón 300 mil familias y alrededor de 3 millones 250 mil empleos indirectos, ubicando a este sector como el segundo mayor empleador a nivel nacional.; asimismo, afirma que 95% de las unidades económicas que conforman a este sector son micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales generan siete de cada 10 empleos que existen en el país, y representan el patrimonio de muchas familias mexicanas.

En México existen más de 400 mil restaurantes, representando el 1.4% de su PIB y el 13% de su PIB turístico.

Según el Fondo Nacional de Apoyo para las Empresas de Solidaridad de México – FONAES (2009), los principales problemas que afectan a este rubro, son los siguientes:

Una inadecuada administración de personal, por ejemplo, no tener un organigrama claro ni las funciones del personal bien especificadas.

No controlar los costes ni el desperdicio de alimentos, sin considerar que es imprescindible saber que coste tiene cada plato y fijar los precios en consecuencia. Tener muy claro los ingredientes y la cantidad de éstos que contiene cada plato, además de ser meticulosos para no desperdiciar alimentos.

Áreas de comunicación y el marketing débiles o inexistentes. Cuando la competencia es tan grande, es necesario buscar fórmulas tanto para darnos a conocer como para diferenciarnos del resto. Internet y las redes sociales nos ofrecen una oportunidad bastante económica para hacerlo.

Deficiencias en la atención de los clientes, como por ejemplo hacer esperar al cliente sin necesidad. El cliente será comprensivo si estamos atendiendo otras mesas o llevando a cabo alguna labor imprescindible, pero no si considera que le estamos desatendiendo por algo que no es o no parece urgente.

Los servicios sanitarios presentan deficiencias. Como el caso de SSHH pequeños, sucios o incómodos, o falta papel o jabón, o no hay nada para secarse las manos o hay mal olor. Un buen restaurante con malos servicios es una incongruencia. Los servicios sanitarios se recuerdan mucho cuando no satisfacen.

Los tiempos de espera excesivos, incluso afectando no sólo al cliente, sino al propio restaurante ya que hay una pérdida de dinero por no rotar la mesa.

CALTUR ( 2011), la información en cuanto a cifras es bastante alentadora, pero en una actividad dedicada a brindar servicios, como es el caso de la restauración, la

calidad es un componente fundamental de su oferta, por lo cual el MINCETUR, ha generado el sistema de Calidad en Turismo (CALTUR), en el que se considera que un producto turístico de calidad, debe combinar atractivos, servicios y facilidades de una manera tal que motive la decisión de viaje a los turistas al lugar donde se ofrece dicho producto y que esa decisión se repita.(P.1)

MINCETUR (2008), en el Plan Estratégico Nacional de Turismo – PENTUR, Señala que las debilidades del producto turístico relacionadas con los prestadores de servicios turísticos son: Incumplimiento de la normativa vigente por parte de los prestadores de servicios turísticos.

Insuficiente fiscalización por parte de las autoridades competentes.

Irregular nivel de calidad de los servicios turísticos.

Insuficiente profesionalización de las pequeñas empresas turísticas en materia de dirección y gestión empresarial.

Según el Sistema Estadístico del MINCETUR (2012), la división de los espacios geoeconómicos clasifica a los espacios económicos en tres tipos, zonas dinámicas, estancadas, y marginales. Dentro del departamento de Ancash, la provincia de Huaraz se encuentra incluida dentro de las zonas dinámicas de la sierra, junto con Carhuaz, Yungay y Caraz, las cuales han logrado una dinámica creciente de desarrollo gracias a su base productiva industrial, mercantil, manufacturera y de servicios turísticos; esta última tiene gran impacto en las empresas de restauración. En Ancash, dentro de la oferta de planta turística, en el año 2005 se registró un total de 1924 restaurantes.

El potencial turístico de Ancash se da principalmente gracias a su herencia cultural y a sus atractivos naturales. La importancia económica del sector turismo radica en su aporte como captador de divisas para el país.

En la ciudad de Huaraz se aprecia que la gran mayoría de restaurantes son MYPEs formadas ya sea por familias o por pequeños empresarios, los cuales en muchos casos carecen de la suficiente preparación para una adecuada implementación y administración de sus restaurantes. Así, se evidencian grandes problemas en cuanto a la calidad del servicio en los restaurantes, existiendo un desconocimiento de las buenas prácticas, lo cual se agrava debido a la falta de inspecciones que se den periódicamente, y también a la poca rigurosidad con la que se realizan. Se ve que una gran cantidad de estas empresas no cuentan con estacionamiento propio, tampoco se ve la suficiente higiene en los locales, ni se cumple con las normas de seguridad. Asimismo, se aprecia que no hay la suficiente inversión en infraestructura y mantenimiento de los locales, es decir no se contemplan las buenas prácticas en la gestión de las empresas, situación que debe ser solucionada para poder tener una mejor imagen y ofrecer un mejor servicio a los turistas.

En la presente investigación se ha evaluado la calidad del restaurante “Riveras del Rio Santa” en base al cumplimiento de los estándares derivados de las buenas prácticas. Esta empresa se especializa en parrillas, comidas típicas de la región. La presente investigación se enfocó al restaurante “Riveras del Rio Santa”, ubicado Urb. Sarita Colonia en el Vichay Bajo Independencia Huaraz, es elegante, pero a la vez cuenta con ciertos elementos étnicos que se ven reflejados a su vez en su carta el restaurant cuenta con amplios espacios naturales para el relajó de adultos y niños. También para

tu comodidad y tranquilidad, cuenta con estacionamientos y juegos infantiles, donde se ofrece una mezcla de comida criollas regionales, cuy, cabrito y trucha, y también comida deliciosas pachamanca, humitas, parrilladas, chicharrones y una diversidad de carnes. “Riveras del Rio Santa” tiene como público objetivo a turistas extranjeros, sobre todo en temporada alta, sin embargo, encuentra el equilibrio e ingresos permanentes, ofreciendo un ambiente atractivo también para los turistas nacionales y comensales de la zona.

Cabe resaltar que, si bien la empresa cuenta con prestigio en la zona gracias a los años que lleva en el mercado y al esfuerzo de sus propietarios, nunca antes se ha llevado a cabo una evaluación en la empresa que determine el cumplimiento de las buenas prácticas, por lo que el desarrollo de sus actividades, y mejoras no se basan en información confiable que ayude al crecimiento de la empresa. Es así, que unas evaluaciones respecto a las buenas prácticas en la empresa ayudarán a determinar sus puntos débiles y a mejorar el servicio; evaluación que se ha desarrollado como parte de la presente investigación.

Así, para llevar a cabo la presente investigación se planteó la siguiente pregunta ¿Cuál es la calidad del servicio del restaurante Riveras del Rio Santa distrito de independencia Huaraz, en base al cumplimiento de los estándares derivados de las buenas prácticas, en el año 2016?

## **1.1. Objetivos de la investigación**

### **1.2. Objetivo general**

Evaluar la calidad del servicio del restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, utilizando estándares derivados de las buenas prácticas, en el año 2016

### **1.3. Objetivos específicos**

- ❖ Describir las principales características del restaurante “Riveras del Rio Santa”, relacionadas a su historia, organización, oferta, demanda y perfil del personal.
- ❖ Determinar y describir el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en la gestión empresarial del restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, en el año 2016.
- ❖ Determinar y describir el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto al equipamiento e infraestructura del restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, en el año 2016.
- ❖ Determinar y describir el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión del servicio del restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, en el año 2016.
- ❖ Determinar y describir el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión medioambiental del restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, en el año 2016.

- ❖ Determinar y describir el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión socio-cultural del restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, en el año 2016.

#### **1.4. Justificación**

La calidad y las buenas prácticas en los restaurantes son de gran importancia, hoy más que nunca, ya que por un lado, actualmente los comensales son mucho más exigentes dado que cuentan con una mayor información y una variedad más amplia para poder elegir, buscando siempre nuevas opciones tanto en su localidad como durante los viajes de turismo; y, por otro lado, se debe considerar que el mercado actual es altamente competitivo, por lo que cada restaurante debe buscar actualizarse e innovar constantemente , mejorando en este proceso el servicio que ofrece al cliente, y así no perder su posición frente a la competencia, lo cual se puede lograr a través de la aplicación de las buenas prácticas.

La importancia de la calidad en el servicio se da a todo nivel, tanto en negocios grandes, como las cadenas de restaurantes, como también en negocios pequeños, como son las MYPES. En el caso de Perú, y específicamente de la ciudad de Huaraz, la gran mayoría de restaurantes son MYPES, y debido a que son negocios pequeños, muchas veces presentan grandes deficiencias en la calidad de sus servicios, debido al incumplimiento de buenas prácticas, por lo cual la investigación en temas de calidad y buenas prácticas se hace necesaria ya que los resultados pueden ser utilizados como base para la mejora en las empresas de restauración.

Asimismo, esta investigación también podrá beneficiar a cada empleado de la empresa, ya que tendrán la posibilidad de profundizar sus conocimientos referentes a la calidad y buenas prácticas en las empresas de restauración, aplicándolas en su labor diaria. Por lo tanto, el empresario se verá altamente beneficiado al contar con un negocio más productivo gracias a sus mejores estándares de calidad y con empleados mejor preparados que puedan transmitir una imagen positiva de su empresa a los clientes.

Con la presente investigación, se ha podido profundizar en temas de calidad y buenas prácticas en empresas de restauración, evaluando la calidad del servicio del restaurante “Riveras del Rio Santa”, ubicado en el distrito de independencia de Huaraz.

Así, a través de la presente investigación se han visto beneficiados los diferentes actores que intervienen en las empresas de restauración. Se ha beneficiado por un lado a la empresa, al lograr identificar sus deficiencias y con ello la posibilidad de remediarlas a través de la aplicación de patrones de calidad y buenas prácticas que ayudan a mejorar su servicio es aspectos como: la gestión administrativa, la gestión del servicio, el equipamiento y la infraestructura, la gestión medioambiental y la gestión sociocultural y de este modo atraer a un mayor número de clientes, generando mayores ingresos que a su vez serán de ayuda para el crecimiento y reinversión constante de la empresa.

Por otro lado, se verán beneficiados también los clientes, ya que, si el restaurant apuesta por mejorar la calidad a través de las buenas prácticas, el cliente recibirá un servicio cada vez mejor, lo que permitirá que esté satisfecho con el servicio brindado, haciendo que vuelva y que recomiende el establecimiento.

La información obtenida en esta investigación puede ser de utilidad para investigadores interesados en el tema de la calidad y las buenas prácticas en los restaurantes; así como también puede servir a las entidades públicas y privadas cuyo trabajo se vincule con las empresas de restauración, para la generación de políticas y estrategias orientadas a mejorar la calidad.

Asimismo, la metodología empleada en la investigación podrá servir para ser aplicada a otros restaurantes con perfiles similares, lo que logrará una mejora en la calidad de los restaurantes y un aumento en el número de comensales, dándole así un mayor prestigio a la localidad y un mejor concepto en los turistas con respecto a los servicios ofrecidos en la zona.

Proyecto CTN (1997) actualmente, los turistas son más exigentes que en el pasado y cuentan con mayores alternativas de viaje y para la contratación de empresas. Ello lleva a que los destinos y las empresas deban preocuparse por ser cada vez más competitivos. En este contexto, la búsqueda de la calidad como un esfuerzo continuo permite a las organizaciones alcanzar niveles de competitividad y, especialmente, garantizar a sus clientes que son capaces de responder a sus necesidades, deseos y expectativas mejor que sus competidores.

La calidad es un aspecto de mucha importancia en la actual situación de expansión de la actividad turística y la alta competitividad del sector dedicado a la restauración; siendo necesaria la inclusión de buenas prácticas en la gestión empresarial y su evaluación constante para poder identificar aquellos aspectos que están fallando y poder implementar las medidas para darles solución; la calidad del servicio puede ser evaluada desde diferentes puntos, en este proyecto de investigación se propone evaluar

la calidad del servicio utilizando estándares derivados de las buenas prácticas, por ser las más adecuadas de aplicar en las MYPES turísticas.

Las buenas prácticas se han generado a través de la experiencia de empresas que han buscado mejorar la calidad en su gestión, las cuales se orienta no solo a obtener mayores beneficios económicos, sino a mantener un buen clima organizacional, procesos eficientes, clientes tanto internos como externos satisfechos, bajo impacto al medio ambiente y unas relaciones beneficiosas con el medio sociocultural en el cual se desenvuelve la empresa.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR (2012), según el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de Naciones Unidas: una buena práctica es “una forma de hacer que ha probado su efectividad en una situación y puede ser aplicable a otra”, tiene como principio fundamental ser útil para estimular nuevas ideas o para actuar como guía con el propósito de conseguir mayor eficacia y eficiencia en el servicio que se presta.

Los resultados de la investigación permitirán conocer la realidad de la empresa con relación al cumplimiento de los estándares derivados de las buenas prácticas, lo cual se constituirá en el punto de partida para que el empresario pueda emprender acciones con el objetivo de mejorar la gestión de su empresa con lo cual se estará asegurando la satisfacción del cliente y la rentabilidad y permanencia de la empresa en el mercado.

## II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

### 2.1. Antecedentes

**González & Palomino (2012)**, realizaron la investigación titulada “Acciones para la gestión de la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos en un restaurante con servicio bufet”, donde explican la importancia de una adecuada gestión de calidad referente al manejo de alimentos dado que a través de los alimentos el consumidor se puede ver afectado por enfermedades. Con este fin, se evaluó el cumplimiento de las buenas prácticas de elaboración de alimentos a través de la implementación de la Guía para la Evaluación Sanitaria de Establecimientos de Alojamiento Turístico y el Perfil Sanitario. Asimismo, a través de encuestas internas, entrevistas, aplicación de formatos de inspección y análisis cualitativos, la investigación determinó el grado de conocimiento de los manipuladores y personal de limpieza respecto a temas de higiene y manipulación de alimentos, gracias a la cual se logró desarrollar un diagnóstico que sirvió para solucionar un 55% de las deficiencias encontradas a través de un plan de acción, y se logró un mayor conocimiento en cuanto a higiene y manipulación de alimentos por parte del personal a través de un plan de capacitación que logró una significativa evolución en el conocimiento del personal. Finalmente, la investigación concluye que aún falta corregir varias deficiencias, y recomienda desarrollar pruebas microbiológicas que ayuden a confirmar el estado de las buenas prácticas de elaboración de alimentos y la limpieza y desinfección efectiva en todas las áreas.

**Vásquez (2011)**, en la tesis de maestría titulada “Evaluación de la calidad del producto restauración en el Restaurante Buffet “Miramar” del hotel Meliá

Habana”, buscó establecer un diagnóstico de la situación de la calidad en el Restaurante Buffet “Miramar” del Hotel Meliá Habana, dado que presenta niveles de insatisfacción, lo cual influye en la percepción de la actividad de restauración general del Hotel. Dicha investigación se realizó a través de la observación del cumplimiento de los estándares de calidad referentes a la restauración buffet, la aplicación de encuestas a trabajadores y a clientes; así como, entrevistas a los directivos. Una vez recopilada toda la información se confeccionó un listado general de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del restaurante. Así, dicha investigación obtuvo como resultado del diagnóstico de calidad del Restaurante Buffet “Miramar” que la actividad de elaboración y servicio de alimentos y bebidas de la Mesa Buffet presenta algunas deficiencias, predominando los problemas relacionados con variedad y calidad de la oferta, inadecuada temperatura de los alimentos, lentitud del servicio; así como, la falta de motivación y satisfacción laboral entre los trabajadores gastronómicos. Con el fin de lograr el mejoramiento de la calidad del servicio que se oferta, la investigación recomienda poner en práctica un plan de acción que permita implementar la gestión de procesos; asimismo, la validez de dicho plan de acción será comprobada en el periodo de un año.

**Santa Cruz (s.f.)**, llevo a cabo la investigación denominada “Diagnostico de calidad en el restaurante italiano Maraka's del hotel Saint John's – La Habana”, tuvo como finalidad evaluar el comportamiento de los procesos que inciden de manera directa en la calidad del servicio. La realización de la investigación se apoyó en búsquedas bibliográficas, consultas de documentos de la instalación, entrevistas a especialistas de la entidad y encuestas a clientes internos y externos.

Se utilizaron técnicas propias de la gestión de calidad como: listas de chequeo, tormenta de ideas, diagrama de Pareto y matriz DAFO de impacto cruzado. La investigación se llevó a cabo entre los meses de diciembre del 2009 a julio del 2010. Se realizaron visitas diarias durante 10 días, una vez recogida la información necesaria, se procedió a realizar la evaluación de calidad del servicio de alimentos y bebidas; para ello se tuvo en cuenta los procesos que intervienen de manera directa en el producto restauración, los que son: compras, recepción, almacenamiento, distribución, elaboración de alimentos y servicio gastronómico. Para ello se aplicaron listas de chequeo confeccionadas por la autora, para procesar los resultados se calculó el porcentaje de cumplimiento del periodo analizado para cada uno de los aspectos evaluados. El análisis considero satisfactorio un valor mínimo de 80% de cumplimiento. La evaluación mostro que existen serias deficiencias, que influyen negativamente en la calidad del servicio del restaurante Maraka's, siendo las más significativas: las condiciones higiénicas sanitarias y constructivas del almacén y la cocina, el deterioro de equipos de refrigeración, la insuficiente cantidad de lencería, cristalería y cubertería y la escasa comunicación del personal de servicio con el cliente.

En el plano nacional se han logrado identificar las siguientes investigaciones:

**Feijoo, Vásquez, Malaver & Salazar (2011)**, en su tesis titulada “Restaurant Buffet Criollo Saxsay S.R.L.” en la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, presenta un plan de negocios para implementar un restaurant buffet criollo en la localidad de Cajamarca, en el cual se desarrolla el concepto de negocio y se identifica el mercado objetivo, analizando el entorno de la empresa. Así, realizan una investigación de mercado que los lleva a definir sus objetivos y a realizar un

planeamiento estratégico. La investigación da a conocer cuáles son las funciones de cada integrante de la empresa, y cómo se llevará a cabo todo el trabajo en los procesos del servicio, tomando en cuenta qué políticas de calidad que regirán en la empresa para poder posicionarse y lograr obtener una mayor clientela, a través además de un adecuado plan de mercadotecnia.

**Alviles & Prado (2012)**, otra investigación realizada a nivel nacional, en la ciudad de Lima, titulada “Estudio de pre-factibilidad de un restaurant buffet criollo en la ciudad de Lima” realizada de la Pontificia Universidad Católica del Perú muestra un completo estudio para la implementación de un restaurant de buffet criollo; el estudio presenta en primera instancia un estudio de mercado que da un panorama general del entorno al que se enfrentan, lo cual ayuda a establecer la estrategia de marketing. Posteriormente, en el estudio técnico muestra las características del restaurant para luego presentar el planeamiento de producción y de personal donde se establecen cómo se llevarán a cabo las actividades, tomando en cuenta qué políticas de calidad y buenas prácticas se tendrá tanto en la producción como para el desempeño del personal. Asimismo, se toma en cuenta el marco legal al cual se deben ceñir, como también se desarrolla el estudio organizacional, en el que se presenta los valores de la empresa y se toma en cuenta las necesidades del personal. Finalmente, se realiza en estudio económico que determina la factibilidad de la implementación de la empresa del sector de restauración.

A nivel local tenemos los siguientes antecedentes:

**Toledo & Villafranca (2006)**, la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, presenta un plan de negocio para la creación del restaurante novoandina, el cual, dentro del plan de desarrollo de negocios, trata aspectos como el servicio,

promoción, equipamiento e instalación, plan de producción, administración del capital humano en el restaurante, donde se toma como un punto importante la calidad. Dicha investigación tuvo como fin crear un restaurante que constituya una alternativa diferenciada por la calidad e innovación en la ciudad de Huaraz que brinde oportunidades de trabajo en esta ciudad y que cubra las expectativas del turista extranjero. En este plan el control de calidad del servicio se basa en el análisis de riesgos y control de puntos críticos, implementando los principios básicos del HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), como los BMP (Procedimientos Básicos de Manufactura) y SSOP (Procedimientos Operacionales estándares de Calidad).

**Álvarez & De la Cruz (2011)**, otra tesis desarrollada también en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, titulada “Dirección de personal y atención al cliente en los restaurantes de uno y dos tenedores de la provincia de Huaraz-Región Ancash” se basó en un estudio conformado por una población de 15 mozos de restaurantes de uno y dos tenedores de la provincia de Huaraz, y una población de 113 clientes, teniendo como herramienta cuestionarios para cada una de las poblaciones, así como guía de entrevista para los 5 dueños de los restaurantes categorizados.

Este estudio buscó determinar la problemática que existe en la dirección de personal y cómo afecta ésta el servicio que se le brinda al cliente, con el fin de que los directivos y/o dueños de las empresas de restauración perfeccionen sus actividades y funciones logrando una mejor calidad en la atención al cliente. Los principales problemas que se hallaron fueron que los empresarios contaban solo

con conocimientos empíricos lo que daba como resultado una pobre administración y falta de conocimiento en cuanto a la dirección de personal, que se reflejaba en la carencia de liderazgo y la poca preparación del personal para brindar un adecuado servicio. Asimismo, se vio que el interés principal de los empresarios era tener un personal sumiso que trabaje mucho y cobre poco, teniendo además una escasa comunicación y coordinación con el personal. Así, se vio que se debía tomar en cuenta mejores bases referentes a la dirección de personal y restaurantes, tomando en cuenta la motivación del personal a través de juntas pre servicio, de un buen liderazgo por parte de la administración, de una buena interacción y comunicación entre el personal y la administración; de igual manera a través de capacitaciones, evaluación del rendimiento y del establecimiento de principios de atención al cliente; dando como resultado un mejor servicio que optimice los estándares de calidad de los restaurantes, lo que en consecuencia dará mayores ingresos y una mejor imagen de la provincia de Huari.

## **2.2. Bases teóricas de la investigación:**

### **2.2.1. El servicio de restauración**

Los servicios son definidos como prestaciones personales, que tienen como finalidad satisfacer alguna necesidad. MINCETUR (2010), señala que el servicio es el resultado de una sucesión de actos en los cuales interaccionan el cliente, el soporte físico y el personal de contacto, de acuerdo a procesos y procedimientos previamente establecidos, que buscan la satisfacción del consumidor y el logro comercial de la empresa prestataria. (p.75)

Un restaurante viene a ser un establecimiento dedicado a la venta de alimentos y bebidas, al respecto MINCETUR (2008), indica que es un establecimiento donde se preparan y se sirven comidas según un menú o a la carta, precios definidos por el establecimiento (p.20). Por otro lado, la Secretaria de Turismo de Argentina – SECTUR (2008) señala que es un establecimiento donde se vende comida para ser consumida en el mismo lugar, tanto elaborado en el establecimiento como producido por terceros. (p.8)

Sánchez Feito (2000), considera que es erróneo pensar que un restaurante vende sólo un determinado producto (un refresco, un plato, etc.); por el contrario, estos productos van siempre acompañados de un servicio que el cliente paga y que no se puede separar del producto en sí. (p.226)

En la misma línea, Nanclares (2001), indica que el servicio es una parte de la oferta de los establecimientos de restauración, señala que los tres productos que ofrece un restaurante son alimentos, bebidas y servicios. Los dos primeros son tangibles, por lo que su calidad y especialización debe proporcionar satisfacción al cliente. Los servicios son intangibles y complementarios de los anteriores. Un buen servicio es esencial...La satisfacción del comensal está en la calidad de los alimentos y en el servicio recibido. (p. 49). Efectivamente, las empresas dedicadas al rubro de la restauración requieren insumos o materias primas, las cuales a través del trabajo del personal de cocina son transformadas en platos y bebidas terminadas para su consumo inmediato; siendo también necesaria la intervención de personal de servicio que atienda y asesore al cliente sobre la oferta gastronómica del establecimiento.

### **2.2.2 La calidad en el servicio de restauración**

García, F., García, P., y Gil (2011), señalan que hablar de calidad es hablar de una filosofía aplicada a todos los sectores productivos de las distintas empresas preocupados por el “trabajo bien hecho”, motivados por una sociedad cada vez más informada y exigente, así como por una competencia más intensa y organizada. En este sentido las empresas como único método de supervivencia deben apostar por seguir el camino de la calidad. (p. 152), las empresas que no se esfuerzan por brindar un servicio de calidad quedan rezagadas y con el paso del tiempo están condenadas al cierre del negocio.

Martin (2004), indica que la calidad se puede definir como el grado de acercamiento entre las características deseadas o especificadas en un producto o servicio y las características realmente logradas en él. (p. 391); por otro lado, Crosby (1987), señala que debemos definir la calidad como el “cumplir con los requisitos” ... Los requisitos deben definirse con claridad de modo que no puedan malinterpretarse. Entonces se toman medidas continuamente a fin de determinar el cumplimiento con dichos requisitos. El no cumplir con los requisitos significa ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de incumplimiento con los requisitos, y entonces podemos ya definir la calidad. (p. 22, 23).

Para García, F., García, P., y Gil (2011), la calidad es el nivel de excelencia que la empresa se ha marcado con la intención de satisfacer las expectativas de sus clientes. Se trata de implantar un sistema del que sea participe toda la organización

y que permita descubrir las causas que producen defectos, con el objetivo de reducir costes y ganar en satisfacción del cliente. (p. 153), la calidad busca satisfacer las necesidades y exigencias de los clientes, debido a que la empresa se debe a los clientes y si no existe un enfoque que busque su plena satisfacción, se perderán clientes y con ellos se pondrá en peligro la existencia de la empresa.

Abordando el tema desde una perspectiva vinculada con el negocio de los restaurantes, Foster (1995), indica que el servicio de alimentos y bebidas puede ser algo sencillo o complicado, así como los alimentos que prepara un chef bien entrenado. Sin embargo, el éxito de un restaurante comercial depende de cómo se combinen seis ingredientes esenciales:

- Administración eficaz
- Alimentos y bebidas de calidad
- Preparación uniforme
- Servicio atento
- Ambiente agradable
- Valor satisfactorio

Muchos restaurantes tienen un gerente capaz y buen comida o elegante preparación de los alimentos. Otros ofrecen buen servicio, precios competitivos o ambiente agradable.

Sin embargo, un restaurante que incorpore todos estos factores tiene la mayor probabilidad de éxito a largo plazo. (p.41)

Con lo anterior queda claro que la calidad de un restaurante no se limita a un punto específico, sino que engloba el cumplimiento de estándares de los distintos componentes de la oferta de restauración, los cuales pueden ser tangibles o

intangibles; al respecto, Martin (2004), añade que realmente el objetivo calidad debe perseguirse de modo global, interviniendo todos los niveles de la empresa, es decir, se debe intentar alcanzar lo que se denomina “la calidad total”. Agrega, que la calidad total consiste en la aplicación del control de calidad a todas las operaciones y servicios (administrativos, de gestión, técnicos, etc.), con la participación de todo el personal de la empresa. Su eslogan es “hacer las cosas bien a la primera”, evitando en la medida de lo posible cualquier tipo de error o retraso. En el sector turístico, la calidad del servicio prestado no puede atribuirse solamente a una serie de estructuras, sistemas, instalaciones, etc.

Sino que va a depender de una correcta gestión integral de la calidad; el éxito del servicio radicará en que todas las personas que componen la organización ejerzan adecuadamente sus responsabilidades en cada puesto o nivel que ocupen en la empresa, y en esto consistirá el enfoque de la calidad total. (p.393)

Para Ramírez (2002), la definición de calidad va más allá de la propia empresa, e indica que la calidad no solo involucra a los elementos de la empresa, señalando que el concepto de servicio garantizado involucra al de calidad, el cual abarca una responsabilidad global de la empresa turística y de sus proveedores. (p.12), lo cual es muy cierto, ya que en gran medida la calidad depende de los servicios o productos y las condiciones en las que los dan los proveedores de la empresa de restauración.

Como se ha visto, la calidad se enfoca a la satisfacción de los clientes, al respecto Ramírez (2002), menciona que al igual que los individuos, toda organización turística desarrolla con el tiempo una personalidad bien definida e integrada. En

ella surgen ciertas diferencias individuales; la filosofía de calidad busca en consenso de las metas y valores que le permitan a la empresa proporcionar la satisfacción plena del cliente, del proveedor y de su propio personal, congruente con las realidades externas del mercado y del medio social. (p.26)

Ramírez (2002), la calidad total no es sinónimo de lujo, sino más bien satisfacción de requerimientos, lo cual implica que cualquiera que sea el nivel y la procedencia del turista, el servicio debe brindarse atendiendo a sus necesidades sin que por ello tengan que incrementarse los precios de atención. Esto significa que la calidad total obliga a incrementar los costos de calidad mediante la prevención de los efectos negativos del servicio turístico y a eliminar, por el contrario, costos de mal servicio, los cuales traen como consecuencia un efecto multiplicador y negativo que va en contra de la rentabilidad de la empresa. (p.33), agrega que para lograr la calidad total se requiere de una normatividad que facilite el funcionamiento del servicio y que sirva como indicador de rendimiento. Toda norma de calidad constituye una regla de acción, la cual debe fundamentarse en los requerimientos del turista en primer término; no debe contradecir las políticas de servicio y, muy por el contrario, debe ser clara y precisa y de conocimiento de todos, incluyendo al turista en muchas de ellas; deben resultar aplicables por toda la organización, por lo cual es necesario capacitar al personal en tal sentido. (p.54-55)

### **2.2.3.- Evaluación de la calidad del servicio de restauración**

Al ser tal la importancia de la calidad en la gestión de los restaurantes, es imprescindible el llevar a cabo acciones que permitan evaluar la calidad del

servicio, como ya se ha visto la calidad supone el cumplimiento de una serie de estándares y normas que buscan la satisfacción de los clientes y garanticen el éxito de la empresa en el mercado; en tal sentido la evaluación consiste en constatar si se están aplicando estas normas y en qué grado, para a partir de ahí poder llevar a cabo medidas correctivas, Ramírez (2002), señala que la calidad del servicio turístico debe medirse permanentemente con objeto de retomar las actividades en función del logro y de los cambios que se dan. (p.64), en coincidencia con lo anterior, Casanueva, García y Caro (2000), indican que para comprobar el éxito de las acciones emprendidas y estudiar su mejora es conveniente llevar a cabo un proceso de evaluación que determine el grado de cumplimiento. (p.387).

Por otro lado, Martin (2004), señala que se medirá la calidad del servicio de la empresa en cuestión para comprobar si se acerca o no al nivel de calidad establecido, considerando los requisitos mínimos que el establecimiento debe reunir en cuanto a su infraestructura física y teniendo en cuenta también lo que podríamos denominar el “soft”, es decir, todo lo relacionado con su gestión interna (dirección, organización, previsión, capacidad resolutoria, etc.); a estos requisitos mínimos es a lo que algunos autores denominan “estándares” de calidad. (p.397), de lo anterior es importante destacar que las evaluaciones de calidad no se deben restringir a un solo aspecto de la empresa, por el contrario, deben ser integrales, pues como ya se vio anteriormente, la calidad del servicio de restauración se basa en el cumplimiento de normas y estándares tanto tangibles como intangibles.

García, F., García P., y Gil (2011), mencionan que es posible que nos preguntemos como medir algo intangible como es el servicio. Tengamos en cuenta que una medida no tiene por qué ser cuantitativa, una sonrisa no se mide por lo que dura, sino por su oportunidad. No obstante, tendremos que establecer elementos cuantificables al descomponer los comportamientos. (p. 155)

Para Ramírez (2002), el control total de calidad se enmarca en el ámbito de la función básica del control administrativo y, por tanto, implica observación, orientación, supervisión y medición del desempeño de los trabajadores y del estado de medios, así como del cumplimiento de las normas y procedimientos. Exige participación de todos los grupos de la organización y de todos los niveles jerárquicos, así como del personal externo a la empresa, como son proveedores y turistas. (p.81)

La importancia de la evaluación de la calidad radica en que los resultados obtenidos de ella, permitirán desarrollar estrategias y acciones para mejorar la calidad del servicio, al respecto, Ramírez (2002), señala que el control es la función operativa que hace posible el cumplimiento de las metas de calidad, que permite llevar a cabo planes que ayuden al aseguramiento y mejoramiento de la calidad mediante el seguimiento y retroalimentación permanentes de las actividades turísticas. (p.81)

Según De la Parra Paz (1995), todo negocio necesita valorar los servicios que presta. La condición de sus prestaciones y que mejoras necesitan, son muy

importantes a la hora de efectuar la medición, porque si no se mide el servicio, no hay forma de mejorarlo. (p. 115)

De la Parra Paz (1995), manifiesta que en general, la medición de los servicios siempre va retrasada con respecto a la del área de producción de mercancías, en parte porque es bastante fácil medir la productividad de tangibles, pero no lo es tanto en cuanto a los servicios. Es obvio que se sabe cuándo los productos fabricados son buenos y defectuosos, pero no es tan fácil saberlo cuando se trata de servicios...A pesar de los problemas de la medición de servicios, cada vez más se están llevando a cabo estas actividades. Lo cierto es que no hay elección: las empresas no tienen más remedio que encontrar la manera de efectuar las mediciones de sus servicios, porque si no lo hacen, ya se encargaran de hacerlo sus competidores. (p. 115), las empresas que no evalúan o miden la calidad de sus servicios están destinadas o bien a fracasar o a mantener un muy bajo crecimiento.

De la Parra Paz agrega que la calidad del servicio es un resultado, una situación que se quiere alcanzar y mantener. Por lo tanto, sus mediciones, informan cuando se está haciendo lo correcto para lograr el objetivo. De hecho, hay dos clases de medición: los factores de los medios y los factores de los fines. El primer factor se relaciona con la perspectiva y la imagen del cliente; el segundo factor con el desempeño funcional; siendo a esta última a la que se enfoca la investigación.

Para Lefcovich (2009), es menester distinguir entre los controles de resultados y los controles de procesos. Los primeros verifican el resultado (variable o atributo)

final de un proceso, sea este un producto o servicio. En tanto que el control de procesos verifica tanto el funcionamiento de los procesos, como la calidad de los insumos. De tal forma, asegurando la calidad de los procesos y componentes, se asegura el resultado final.

Cuando de control se trata hay tres etapas a distinguir, la primera consiste en la recolección de los datos o mediciones, la segunda en el procesamiento, análisis e interpretación, y la tercera, en las medidas a adoptar para corregir las causas raíz de los problemas o desviaciones observados. (p. 14)

Hoy en día se han extendido las certificaciones de las empresas del sector turismo como una garantía de la calidad del servicio, siendo una de las metodologías hacer la evaluación en base al cumplimiento de buenas prácticas.

Para MINCETUR (2012), el proceso de evaluación es el proceso de valoración del nivel de aplicación de las buenas prácticas, tienen por finalidad acreditar si la empresa está aplicando los procedimientos, conocimientos y valores sistematizados como buenas prácticas de las empresas en turismo; asimismo, tiene carácter selectivo porque permite calificar el desempeño de la empresa turística para otorgarles un reconocimiento por la calidad de los servicios que presta. (p.60), la máxima autoridad en lo que respecta al turismo en nuestro país, viene trabajando desde hace algunos años en la difusión de las buenas prácticas como una estrategia que permita a las medianas y pequeñas empresas ofrecer un servicio de calidad.

De la Parra Paz (1995), señala que la evaluación de la calidad tiene una serie de beneficios:

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Mejorar los productos y/o servicios.
- Mejorar los procesos y procedimientos.
- Mejorar la disposición de la institución y el lugar de trabajo.
- Alcanzar la eficiencia y la eficacia en las actividades.
- Reducir la fatiga innecesaria.
- Mejorar el clima laboral.
- Renovar el liderazgo.
- Detectar información que indique oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. (p. 118)

#### **2.2.4.- Marco normativo y estándares de calidad de los servicios de restauración**

Cabe resaltar la diferencia entre una norma y un estándar; las normas son de cumplimiento obligatorio, mientras que los estándares pueden ser definidos por cada empresa con la finalidad de mejorar la calidad de su servicio.

#### **4.2.5. Las buenas prácticas en el servicio de restauración**

Hoy en día es muy frecuente escuchar hablar de buenas prácticas en el sector turismo, tanto a nivel internacional como en nuestro país, a nivel del Estado podemos ver que se vienen promoviendo las buenas prácticas como un medio para

dotar de calidad a los servicios de las empresas turísticas, siendo una de ellas las empresas dedicadas al rubro de la restauración.

MINCETUR (2012), señala que según el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de Naciones Unidas: Una buena práctica es “una forma de hacer que ha probado su efectividad en una situación y puede ser aplicable en otra”, tiene como principio fundamental ser útil para estimular nuevas ideas o para actuar como guía con el propósito de conseguir mayor eficacia y eficiencia en el servicio que se presta. Es este sentido, una buena práctica permite a las empresas aprender de las experiencias y aprendizajes exitosos de otros y aplicarlos en su contexto de manera más amplia. (p.13), es decir las buenas practicas incluyen acciones o estrategias que ya se han desarrollado y su aplicación ha demostrado beneficios tanto para la empresa como para los agentes implicados en la gestión de la empresa.

MINCETUR (2012), indica que estas no han sido inventadas o generadas desde el escritorio, sino identificadas y sistematizadas a partir de la observación y el análisis de las experiencias exitosas, de tal manera que se constituyan en buenos ejemplos de actuación, a fin de que el empresario pueda inspirarse para mejorar la calidad del servicio que oferta o, si se quiere, tener a su alcance una experiencia de probado éxito que pueda imitar. (p.15), por otro lado, para el Servicio Nacional de Turismo de Chile – SERNATUR (2011), las buenas prácticas son acciones para prevenir, corregir y/o mejorar ciertos aspectos del desarrollo turístico. Se pueden aplicar en todas las áreas de servicios y operaciones de la empresa. (p. 10)

MINCETUR (2010), agrega que se trata de modelos de experiencias positivas a través de las cuales se ha obtenido resultados satisfactorios y son sistematizadas con la intención de que, de acuerdo al caso, puedan ser replicadas o adaptadas en otros contextos. (p. 40)

Para Van Duynen y Carre (2011), las buenas prácticas constituyen lineamientos de mejora continua que, desde las empresas de alojamiento, transporte, gastronomía, entretenimiento y de viajes se deberían ir aplicando en las áreas operativas y de gestión. Como todo proceso, la implementación de buenas prácticas requiere de cambios de actitud y de gestión. Es esencial adoptarlas como una forma de vida y una filosofía dentro de la empresa para lograr un cambio, no solo en el sector turístico sino también en toda la ciudadanía. (p. 8,9), es decir las buenas prácticas no solo benefician a las empresas que las ponen en práctica, pues también posibilitan el cambio del entorno natural, social y cultural en el cual se desarrolla la actividad empresarial de los restaurantes.

#### **5.2.5.1.- Beneficios de las buenas prácticas**

Van Duynen, y Carre (2011), indican que la aplicación de estos lineamientos genera beneficios para la empresa y para el cliente. Para la empresa implica una mejora en la calidad e imagen del producto y del destino que promociona. También, un mejor desempeño económico y social que se traduce en ahorros importantes en su estructura de costos, haciendo más eficiente su operación. A su vez, la empresa puede acceder a nuevos mercados más especializados y mejorar su competitividad al diferenciarse como un negocio más amigable con el medio

ambiente y la cultura local. Por su parte, el cliente valora positivamente que, tanto la empresa como el destino, cumplan con este tipo de criterios. (p.9)

Por otro lado Promperu (2006) indica como beneficios para las empresas:

- Ahorrar, al controlar el consumo de recursos y efectivizar los procesos productivos.
- Mejorar la imagen de la empresa, gracias al respeto por el ambiente y la sociedad.
- Acceder a nuevos mercados, más exigentes y especializados.
- Mejorar la competitividad, por la diferenciación de un negocio limpio y sustentable.
- Proteger el ambiente, para mantener el bienestar de la vida en nuestro planeta.
- Mejorar las relaciones con las comunidades locales. (p.7)

Para SERNATUR- Chile (2011) los beneficios de la aplicación de las buenas prácticas tenemos:

- Disminuir costos variables.
- Fomentar mayor competitividad en las empresas, debido al mejoramiento en la calidad de su servicio y responsabilidad con el medio ambiente y comunidades locales.
- Concientizar a clientes, personal y proveedores acerca de tener una visión de sustentabilidad.
- Desarrollar y fomentar buenas relaciones dentro de la comunidad local y con comunidades aledañas.
- Proteger y conservar el medio ambiente y sus recursos naturales.

### 5.2.5.2.- Características de las buenas prácticas

MINCETUR (2012), señala que las buenas prácticas, para que puedan constituirse en buenos ejemplos y conseguir influir y servir de modelo para otras empresas, deben tener las siguientes características:

- **Innovación o creatividad:** toda buena práctica propone operaciones, estilos de trabajo, métodos, procedimientos y técnicas nuevas o de aplicación novedosa, ejecutadas exitosamente.
- **Eficacia/impacto:** toda buena práctica tiene éxito en el alcance de los objetivos propuestos y logro de los resultados esperados.
- **Replicabilidad:** está compuesta por procesos y recursos que se pueden movilizar para repetir la experiencia, con especial consideración de aquellos que lo llevaron a su éxito. Sus elementos constitutivos pueden adecuarse a nuevas circunstancias y actores diferentes.
- **Sostenibilidad:** es el grado de continuidad y permanencia de los procesos establecidos y logros alcanzados.
- **Pertinencia:** se refiere a que tan adecuada y oportuna es la experiencia realizada, como respuesta a las oportunidades de negocios, a las necesidades de los clientes, a la problemática del sector y al contexto donde se desarrolla la experiencia.

- **Eficiencia y ejecución:** expresa la capacidad de conseguir los resultados esperados con un consumo de tiempo mínimo, energía y recursos. (p.14-15)

## **2.2.6.- Estándares en el servicio de restauración derivados de las buenas prácticas**

### **2.2.6.1 Estándares de buenas prácticas en la gestión administrativa**

Para Casanueva, García y Caro (2000), la administración consiste en el proceso de realizar actividades con personas y por medio de ellas de manera eficaz y eficiente. (p.166); Rainforest Alliance (s.f.), señala que la administración permite la organización de las empresas y gestiona los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Es la base de todo el funcionamiento de una empresa; si las personas responsables de la empresa no saben administrarla, no se obtendrán los resultados deseados...Este eje es de gran importancia para la sostenibilidad de la empresa, puesto que no basta con tener los recursos, es indispensable desarrollar esquemas de gestión que permitan alcanzar los objetivos de sostenibilidad que se definan, ya que únicamente las organizaciones que implementen practicas adecuadas de administración, aseguran el éxito de sus objetivos.

#### **a) Planificación**

Otro aspecto de suma importancia en las empresas de restauración es la planificación, actividad que permite a la empresa determinar por adelantado la situación que se desea alcanzar en un periodo de tiempo determinado, al respecto, Ramírez (1994), señala que podemos considerarla como la principal actividad que

desarrolla el directivo, dado que el resto de las tareas están relacionadas con esta. Planificar consiste en fijar el curso a seguir, así como la consecución de objetivos precisos establecidos en los programas a fin de alcanzar los objetivos en los plazos requeridos y fijando responsables. (p.83); aquellas empresas que no planifiquen desarrollaran una gestión improvisada y desordenada, restando efectividad a la empresa.

Rainforest Alliance (s.f.), menciona que se refiere al procedimiento de conocer por adelantado, que se desea hacer, como puede alcanzarse el propósito establecido, cuando van a ejecutarse cada una de las acciones previas, quien va a desempeñarlas, que recursos se utilizaran para su logro y cómo van a evaluarse los resultados conseguidos. (p.5); la planificación además de ser importante porque nos muestra el panorama deseado en un periodo de tiempo determinado, también es importante porque permite

Hostitality & Service University (s.f.), indica que planear es decidir cómo conseguirá sus objetivos. Algunas de las cosas que usted hará al planear son: asistir en el desarrollo de los objetivos, elegir maneras de alcanzar los objetivos y, decidir cómo usar los recursos disponibles, a partir de los trabajadores, equipamiento o tiempo. (p. 14)

Casanueva, García y Caro (2000), nos presentan una breve descripción del proceso de planificación, para ellos la planificación consiste básicamente en el establecimiento de las metas de la empresa turística y en especificar las acciones

que se deben desarrollar para conseguir las. La planificación comienza en la empresa turística estableciendo su misión, es decir, definiendo que hace la empresa, en que negocios quiere estar y está presente. Incluye también el establecimiento de objetivos... Los objetivos deben ser concretos, claros y, en la medida de lo posible, cuantificables, ya que esto permitirá compararlos después con los resultados. La planificación incluye también el conjunto de acciones y actividades necesarias para alcanzar los objetivos y previsiones sobre los medios necesarios para llevarlos a cabo. Todas estas acciones se van a concretar en planes, en programas y presupuestos. (p. 169). Esta idea es compartida por Montaner (1996), quien considera que planificación es aquella parte de la gestión administrativa que tiene como finalidad prever el futuro seleccionando entre una serie de alternativas los objetivos, programas, presupuestos, financiamiento, directrices técnicas, comerciales y contables. (p. 128,129)

#### **a.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa cuenta con un plan estratégico en el que define su visión, misión, valores y objetivos
- La empresa cuenta con planes operativos para sus distintas áreas
- La empresa cuenta con políticas establecidas (servicios, ambientales, sociales, seguridad)
- La empresa cuenta con un plan de negocios

## **b) Organización**

Casanueva, García & Caro (2000), señalan que la organización consiste en determinar funciones y tareas, establecer unidades y departamentos y la forma en que se van a comunicar. Comienza con la necesidad que tiene una empresa u organización de dividir el trabajo entre todos sus miembros de tal manera que a cada uno le corresponda una parte de la actividad global. Este trabajo dividido en funciones (incluyendo la diferenciación entre funciones directivas y operativas) y puestos debe ser coordinado de alguna manera. Esa coordinación se hace mediante el establecimiento de una serie de relaciones permanentes entre los miembros de la empresa, conformándose el armazón o la estructura de la organización. (p.170); en el caso de las mypes, se puede notar que la organización es bastante simple, existiendo pocos niveles jerárquicos, lo que representa un aspecto favorable en la toma de decisiones.

Casanueva, García & Caro (2000), agregan que la estructura organizativa de una empresa turística se refiere fundamentalmente al modo en que las personas se conectan y se coordinan y la posición que cada una ocupa o puede ocupar en la empresa. (p. 251), por otro lado, para Ramírez (1994), “Organizar supone definir las tareas precisas para alcanzar los objetivos, agrupar y definir actividades, asignar responsables, delegar la autoridad y coordinar las relaciones en la estructura de la empresa”. (p. 83)

Para Montaner (1996), es el proceso de descripción y agrupación del trabajo a efectuar, definición y delegación de autoridad, mando y responsabilidad, y

establecer las relaciones y funciones con el fin de conseguir la mayor eficacia del factor humano-trabajadores-para conseguir los objetivos. La organización de la empresa suele plasmarse en los organigramas donde, de forma gráfica, se establecen los niveles de mando y funciones de la empresa. (p. 129)

Lefcovich (2009), señala que consiste en establecer una estructura intencional de roles para que sean ocupados por miembros de la organización. Así toda organización crea una estructura para facilitar la coordinación de actividades y para controlar los actos de sus miembros.

Casanueva, García & Caro (2000), indican que la empresa turística como organización está compuesta por un conjunto de personas, tanto operarios como directivos. En la base de cualquier empresa turística se encuentran una serie de operarios (cocineros, conserjes, recepcionistas, guías, etc.) que son los encargados de ejecutar el trabajo básico para ofrecer los distintos servicios turísticos..., cuando la empresa turística tiene cierta dimensión, surge la división del trabajo que hace necesaria la supervisión de las tareas y que da lugar a la aparición de los directivos, que planifican, dirigen y controlan el trabajo de los operarios. Los directivos de mayor nivel conforman la cumbre estratégica, que no es otra cosa que la alta dirección. (p. 259)

### **b.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa cuenta con un manual de organización y funciones

- La empresa ha documentado sus procesos, estándares y requisitos del servicio y cuenta con un manual de procesos y procedimientos
- La empresa cuenta con un sistema de comunicación formal

### **c) Gestión de calidad**

Marketing Publishing (2007), manifiesta que la calidad no es una meta que se alcanza y basta. Es un «viaje» que no tiene fin, ya que todo producto puede seguir siendo mejorado y, además, porque los mercados, los consumidores y los competidores cambian y, en consecuencia, se modifican sus expectativas y acciones, lo que implica que también deban ser modificadas las características que definen lo que es o no es un producto de calidad. (p.165); es decir gestionar la calidad requiere de un trabajo permanente.

Para la DIRCETUR Cusco (2009), la gestión de la calidad es la función que realiza la gerencia o dirección de una empresa para definir y aplicar la política de calidad. Para ello se requiere del compromiso y participación de todos los miembros de la empresa, pero la responsabilidad por la gestión de calidad pertenece a la dirección superior (gerencia). (p.22)

García, F., García, P. y Gil (2011), indican que los sistemas de calidad son definidos por la ISO (Organización Internacional de Normalización) en los siguientes términos: la estructura de la organización, las responsabilidades, los procedimientos y los recursos necesarios para llevar a cabo la gestión de calidad. Es decir, un sistema de calidad es la garantía de que el servicio se va a prestar

correctamente por medio de un plan previamente establecido, entendido y asumido por todos y centrado más en la prevención de los desfases y problemas que en su detección después de haberse producido teniendo siempre presente que recoja en sus métodos y procesos de trabajo la satisfacción íntegra de las necesidades de la clientela. (p. 154)

### **c.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa cuenta con un sistema de control de calidad del servicio
- La empresa ha definido qué aspectos deben ser monitoreados para asegurar la calidad de los servicios
- La empresa realiza auditorías internas periódicas
- La empresa mantiene un programa de acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones
- La empresa hace un seguimiento y medición de la satisfacción del cliente
- La empresa mantiene un sistema de tratamiento de quejas y reclamos y sugerencias

### **d) Gestión de personal**

Casanueva, García & Caro (2000), señalan que dentro del conjunto de recursos presentes en la empresa turística y necesarios para que ésta desarrolle su actividad, cada vez destaca más poderosamente la importancia de los recursos humanos, por sí mismos y como depositarios de otros importantes recursos (tecnológicos y ligados a la reputación, como la calidad o la atención al cliente). De hecho, el personal de las empresas, y en particular de las empresas turísticas, en los últimos

años ha pasado de ser considerado sólo como un elemento de coste (para algunos el más importante), a verse como uno de los activos más importantes de la empresa y el que permite obtener mejoras en la rentabilidad y ventajas competitivas sostenibles. Esta tendencia ha llevado a la consideración de los recursos humanos como un elemento estratégico para la empresa turística. (p. 315)

En una actividad de servicios como es el caso de las empresas de restauración, el personal desempeña una función relevante, para Martín (2004), El factor humano es el recurso más importante de las empresas de servicio, en constante contacto con el cliente, siendo fundamental que el trabajador presente una actitud positiva frente al trabajo a realizar, para lo cual es necesario que:

- Cada empleado conozca el producto, el negocio y los objetivos de la empresa.
- La organización aproveche los conocimientos, habilidades y experiencia de cada individuo.
- El trabajador esté motivado.
- Se promueva la participación del personal.
- Exista una buena comunicación en la empresa.
- Se eviten conflictos disfuncionales en la organización.
- Se invierta en formación en la empresa. (p.394)

En la misma dirección, Rainforest Alliance (s.f.), indica que los recursos humanos son el recurso más importante de cualquier empresa, especialmente las de servicio (como las turísticas). Los recursos humanos son todos los trabajadores de la

empresa, que se destacan por sus capacidades, conocimientos, experiencias, intereses, potencial, energía, valores y sentimientos. (p.15); para Marketing Publishing (2007), todo cuanto se hace en una empresa lo hace su personal: la calidad también. Si el personal de la empresa no está organizado, estructurado, formado, gestionado y estimulado en función de la calidad, muy difícilmente se lograrán los niveles de calidad requeridos en sus productos. (p. 140), MINCETUR (2010), señala que el recurso humano es sumamente importante en la consecución de la calidad. El recurso humano es prácticamente lo único que la competencia no puede copiar, por lo que es un bien invaluable. (p. 27)

Casanueva, García & Caro (2000), manifiestan que la esencia del servicio turístico reside en su personal. Los hombres y mujeres de la empresa turística son los que van a lograr la satisfacción de las necesidades del cliente. ..La satisfacción del cliente se consigue con la contribución de todos y cada uno de los miembros de la empresa, que deben ser conscientes de su papel en la prestación del servicio. (p. 214)

Para lograr que el personal lleve a cabo su labor de forma efectiva se requiere de dos condiciones: que quieran hacer las cosas y que sepan hacerlas, es decir deben estar motivados y capacitados, Martín (2004), señala que la mejora de la calidad debe empezar por una gestión de los recursos humanos que invierta en formación, para ofrecer un servicio técnicamente perfecto, y que se preocupe de motivar e incentivar al personal, para que éste incorpore en este servicio “técnicamente perfecto” ese “intangible” que nos lleva a la excelencia. (p.394); en la realidad es

frecuente observar que este factor fundamental de las empresas no es gestionado de forma acertada, afectando la calidad del servicio, lo cual se da con mayor frecuencia en las mypes. Para Casanueva, García y Caro (2000), la capacitación es el proceso de enseñanza y de aprendizaje de los conocimientos, habilidades y destrezas relacionados con un puesto en la empresa turística. La empresa puede especificar los conocimientos y capacidades que debe tener quien ocupe un cargo o un puesto en la misma. (P. 267)

Casanueva, García y Caro (2000), señalan que la gestión de los recursos humanos en la empresa turística podemos entenderla como un proceso que se desarrolla a lo largo de las siguientes fases o etapas:

- **Planificación de los recursos humanos.** La planificación intenta asegurar que la organización va a contar con los recursos humanos necesarios tanto en cantidad como en habilidades, comportamientos y valores requeridos, en los puestos adecuados y en el momento preciso, de forma que se puedan cumplir los objetivos de la misma.

- **Reclutamiento.** Mediante este proceso la empresa intenta localizar, identificar y atraer suficientes solicitantes de empleo capacitados para ser seleccionados.

- **Selección.** Consiste en el examen de los solicitantes de empleo para contratar a los candidatos más apropiados.

- **Orientación e integración del personal.** Es el proceso de introducción de un nuevo empleado en su puesto y en la organización.

- **Formación y capacitación.** Es el proceso de transmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa turística.

- **Evaluación del rendimiento.** Es la medida de los resultados y del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.

- **Desarrollo de carreras.** Es la gestión de la secuencia de puestos y cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional.

- **Salarios y recompensas.** Recoge el conjunto de compensaciones y beneficios que obtienen los empleados a cambio de su trabajo y de su desempeño. (p.317)

#### **d.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa ha definido los perfiles de los puestos de trabajo (aptitudes, habilidades, formación y experiencia)
- La empresa ha definido el proceso de selección de personal
- La empresa cuenta con un archivo con los datos del personal
- La empresa cuenta con un programa de inducción para el personal
- La empresa evalúa periódicamente el rendimiento del personal (calidad y cantidad del trabajo, relaciones laborales)

- La empresa cuenta con un programa de capacitación para el personal
- La empresa emplea estrategias para mantener motivado al personal
- La empresa lleva a cabo reuniones frecuentes a fin de tratar temas relacionados con el trabajo
- La empresa garantiza la igualdad de oportunidades a los empleados
- La empresa fomenta y difunde entre sus empleados la práctica de valores y principios éticos
- La empresa comunica al personal los resultados alcanzados en cuanto a los servicios y la satisfacción del cliente
- La empresa ha establecido mecanismos para que el personal comunique sus sugerencias sobre el servicio
- La empresa respeta la jornada laboral establecida por ley
- La empresa brinda remuneraciones establecidas en la legislación laboral
- La empresa cumple con brindar los beneficios sociales a los empleados

#### **e) Gestión de suministros y proveedores**

Casanueva, García y Caro (2000), manifiestan que este elemento incluye todas las empresas de cuyos bienes las empresas turísticas se abastecen o cuyos servicios contratan para desarrollar su actividad. Es muy importante la calidad de los productos y servicios adquiridos a los proveedores porque de ellos depende la calidad del servicio final ofrecido al turista. (p.83); Ramírez (2002), pone de manifiesto la responsabilidad de estos, indicando que éstos deben ser responsables asimismo de la calidad en los insumos que ofrecen, extendiéndose este concepto

a los subcontratistas y fabricantes que se relacionen con las entidades y empresas turísticas. (p.12)

Para Rainforest Alliance (s.f.), la gestión de proveedores es hacer coincidir los intereses de nuestros proveedores con los de nuestra empresa y finalmente, con los de nuestros clientes. Es establecer canales de comunicación, de intercambio y de colaboración entre los proveedores, nuestra empresa y los clientes finales. (p.15), por otro lado, para Hospitality & Service University (s.f.), esta corresponde a todas las acciones que se debe ejecutar para obtener los insumos necesarios para preparar y servir los alimentos y bebidas. Incluye Compra, Negociación, Transporte y Manipulación de Insumos. (p. 10).

### **e.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa ha definido criterios para la selección de proveedores
- La empresa cuenta con un registro con las características y datos de sus proveedores
- La empresa ha definido las condiciones de pedido, entrega y pagos
- La empresa emplea formatos para formalizar sus pedidos
- La empresa ha establecido los horarios y procedimientos para la recepción de los productos

### **f) Gestión de seguridad**

Según Rainforest Alliance (s.f.), la seguridad empresarial debe tratarse como un todo. La perspectiva de seguridad empresarial contempla: los elementos laborales,

de higiene y salubridad, la prevención de actos delictivos y los accidentes en las operaciones turísticas. Esto debido a que la seguridad es uno de los aspectos que más influyen en la decisión de compra de servicios turísticos.

La gestión de la seguridad promueve la protección de la vida y salud de los colaboradores y de los clientes-visitantes. También impulsa la conservación de los equipos, herramientas e información de la empresa, permitiendo determinar las causas de las condiciones inseguras y tomar acciones correctivas para evitarlas o por lo menos disminuirlas. (p.24)

Van Duynen, & Carré (2011), la empresa debe preocuparse por ofrecer un ambiente accesible, seguro e higiénico, no solamente para sus clientes sino para sus empleados y colaboradores. (p. 55)

### **f.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa ha identificado sus riesgos y peligros (reales y potenciales)
- La empresa ha desarrollado planes para minimizar las situaciones de riesgo y peligro
- Se brinda capacitación al personal en temas de seguridad
- La empresa cuenta con planes para atender emergencias (naturales, accidentes, enfermedades)
- La empresa cuenta con equipos y dispositivos de seguridad tanto para los clientes como para los empleados

- La empresa ha implementado programas de simulacros y prácticas de seguridad
- La empresa cuenta con el certificado de Defensa Civil
- La empresa dispone de un listado actualizado de contactos para casos de emergencia

#### **g) Gestión financiera y contable**

Raindforest Alliance (s.f.), indica que un sistema financiero permite analizar cómo es el flujo del dinero en la empresa, en qué condiciones se consiguen fondos y cómo se administran, lo que, aunado al establecimiento conjunto de un buen sistema contable, se contará con información real y útil para tomar decisiones económicas. (p.21)

Con lo que respecta al financiamiento, para Casanueva, García y Caro (2000), éste intenta decidir sobre la mejor forma que tiene para obtener los recursos financieros necesarios para emprender sus operaciones (decisiones de financiación) y también sobre la forma en que se materializa ese dinero en instalaciones, equipos y materiales necesarios para dichas operaciones. (p. 137), Para Montaner (1996), la financiación es el conjunto de fuentes y medios con los que una empresa turística obtiene los recursos necesarios para la realización de sus fines. Las fuentes de financiación que tiene la empresa son de dos tipos:

Fuentes internas o propias: Las fuentes internas o propias son aquellas que tienen su origen en el interior de la empresa, como consecuencia del ahorro efectuado por la misma.

Fuentes externas o ajenas: Las fuentes de financiación externas o ajenas son aquellas que proceden del exterior de la empresa, a través de diferentes instituciones financieras, nacionales o extranjeras, como bancos, cajas de ahorro, particulares, etc. (p. 130)

### **g.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa cuenta con los servicios de un profesional en el campo financiero contable
- La empresa dispone de un presupuesto general y presupuestos específicos
- El propietario está capacitado en temas financieros y contables

### **h) Gestión de comunicación y marketing**

Rainforest Alliance (s.f.), indica que la comunicación es la herramienta para dar a conocer los productos y servicios de una empresa, al grupo objetivo de clientes. Requiere de una planificación y de un enfoque estratégico para que los potenciales clientes comprendan de manera integral los productos y servicios que se ofrecen. El mercadeo o marketing se ocupa de estudiar y dar soluciones referentes a los mercados, los clientes o consumidores (sus necesidades, deseos y comportamiento) y sobre la gestión del mercadeo (o gestión comercial) de las empresas. (p.27)

Nanclares (2001), nos comenta sobre los modos más efectivos de publicidad, la cual es dar a conocer al público en general el producto/servicios que se elabora. La publicidad más efectiva y económica en hostelería-alimentación la hacen los mismos consumidores, la transmisión boca a boca. Para que se origine esta reacción es necesario que el producto/servicio ofrecido sea: aceptado, recordado y recomendado. Marketing Publishing (2007), indica que usualmente, las pequeñas empresas dependen, para establecer el contacto inicial con sus consumidores o clientes, de las actividades de venta y de la comunicación informal o boca a boca. (p. 114)

Nanclares (2001), recomienda establecer contacto con los periódicos, la radio y la televisión locales e invitarlos en ocasiones a tomar una copa y degustar algún platillo especial es otra manera económica de estrechar nexos de cooperación a futuro.

El objetivo de la publicidad es ampliar el número de consumidores y, como consecuencia, las ventas. Los resultados que se esperan son:

- a) Conseguir mantener a los consumidores habituales.
- b) Evitar pérdidas de consumidores.
- c) Aumentar el número de consumidores.

No es suficiente poseer buenas instalaciones, buen servicio y buena calidad en el producto (elementos endógenos). Una inteligente campaña publicitaria, utilizando procedimientos convencionales (elemento exógeno), fortalecerá el número de

consumidores. (p. 60); además indica que dentro de las maneras de dar a conocer un restaurante tenemos a la comunicación personal, la comunicación impresa y la comunicación transmitida. La comunicación personal es un medio efectivo y económico para captar clientes. Es interesante también crear un banco de nombres y direcciones de clientes (eventuales y habituales) a quienes, al aproximarse el día de su onomástica, festividades navideñas, fin de año, aniversarios, etc., se les felicite por correo normal o electrónico, y se les recuerde que el restaurante está a su disposición.

La comunicación impresa se puede hacer a través de periódicos, revistas, guías turísticas y vallas. En todas las comunidades existen periódicos destacados que tienen mayor tirada y que son leídos por mayor número de personas. Donde mayor atención se presta al mensaje publicitario en periódicos es en las páginas dedicadas al entretenimiento, ocio y deportes. Las revistas tienen una vigencia más perdurable que los periódicos. Las publicaciones son más espaciadas que los periódicos y causan un efecto de mayor duración. Las guías turísticas son un tipo de publicación que atiende a una segmentación geográfica específica, la distribución es gratuita en oficinas de turismo, negocios anunciantes y los resultados son buenos. Las vallas exponen un mensaje estático, habitualmente ubicado en los márgenes de las vías de tránsito de vehículos en forma de cartel, anclado al suelo, pudiéndose anunciar la cercanía del servicio del restaurante; es de bajo coste y origina innumerables impactos publicitarios a cualquier hora del día.

La comunicación transmitida se refiere a la comunicación percibida a través de la vista y/o el oído, dentro de la que tenemos a la radio, la televisión y el Internet. Dentro de estos tres medios publicitarios, el que supone mayores costos es la televisión; Internet permite hacer campañas publicitarias a través de correo electrónico y banners publicitarios.

El autor agrega que para un mejor uso de la publicidad es conveniente que el mensaje que se transmite sea veraz acerca de las cualidades del producto. No hay nada más decepcionante para el consumidor que sentirse engañado.

Con relación al marketing, Rubio (2006), señala que toda empresa que mira al futuro debe disponer de información sobre sus clientes y sus necesidades. La investigación del mercado es uno de los instrumentos principales para obtener dicha información. (p. 9)

Para Montaner (1996), el marketing es el conjunto de actividades encaminadas al estudio de las necesidades del consumidor, de los productos o servicios adecuados a cubrir estas necesidades y de los canales y precios idóneos para llegar al mercado. (p.133)

### **h.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa cuenta con un estudio de mercado, considerando las características tanto de la competencia como de la demanda

- La empresa cuenta con una marca y eslogan atractivo y coherente con el servicio que brinda
- La empresa diseña sus servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas de sus clientes
- La empresa mantiene un registro de sus clientes
- La empresa firma convenios con el fin de incrementar la demanda del establecimiento
- La empresa ha establecido el precio de sus productos o servicios en base a un estudio de mercado
- La empresa emplea medios de comunicación masivos para promocionar su oferta
- La empresa difunde información coherente con el servicio que brinda
- La empresa provee información al cliente sobre las condiciones de prestación del servicio
- La empresa cuenta con tarifarios de su oferta gastronómica
- La empresa exhibe en un lugar visible la oferta gastronómica con sus respectivos precios
- La empresa exhibe en un lugar visible las formas de pago aceptadas en el establecimiento

#### **2.2.6.2 Buenas prácticas en equipamiento e infraestructura**

Para Martín (2004), si bien en el logro de la calidad el factor humano es determinante, también hay que considerar los aspectos tangibles de la calidad; por lo que también habrá que prestar atención a las instalaciones, equipos y materiales

(mobiliario, uniformes, cristalería, vajilla, decoración, etc.) de la empresa y, relacionado con éstos, a la higiene y la seguridad. (p.395)

Hospitality & Service University (s.f.), refiriéndose a la infraestructura, señala que el Soporte Físico es el escenario en el que serán puestos los actores (el personal de la tienda, banco, hotel, restaurante, etc.), y su objetivo es facilitar la interacción entre el Personal en Contacto y el cliente, y favorecer y motivar las actitudes y comportamientos que condicionan un buen servicio. (p. 3).

Para MINCETUR (2008), la infraestructura destinada a prestar servicios de alimentos y bebidas, debe ser sólida, los materiales que se empleen deben ser resistentes a la corrosión, deben ser lisos de tal forma que se facilite la limpieza y la desinfección de los ambientes.

Anker Vinay (1992), señalan que la decoración es también de lo más importante para proyectar la imagen que se desea, al igual que las buenas condiciones de clima para las comidas, ni demasiado caliente, ni demasiado fresco, sin corrientes de aire ni olores de la cocina que pasen por el comedor, con ventilación suficiente. Cualquiera que sea el tipo del restaurante debe ser atractivo para el tipo de clientes para el cual se ha planeado y debe dar la necesaria atmósfera de confort. (p.21)

Según Foster (1995), el ambiente es el conjunto de los muebles, decorado y vistas de un restaurante. De acuerdo con la National Restaurant Association (NRA) de Estados Unidos el ambiente se mantiene en forma consistente como el primero o

el segundo de los factores más importantes en la selección de un restaurante (el servicio ocupaba el primer lugar cuando el ambiente estaba en segundo). Muchas personas califican los restaurantes exclusivamente por su ambiente. El interior de un restaurante refleja su personalidad y estilo. Por ejemplo, el comedor de un resort puede diseñarse en forma lujosa, pero una cafetería se arregla para un servicio eficiente. La gente debe estar cómoda en cualquier restaurante, por lo que éste debe decorarse con gusto, sin exageraciones, y, lo más importante, en forma saludable. La decoración exclusiva, los interiores lujosos y las vistas espectaculares son características de los restaurantes famosos por su ambiente agradable. (p. 43)

Rainforest Alliance (2006), señala que una infraestructura efectiva aprovecha los recursos naturales y culturales de la zona, ayuda a ahorrar y a no hacer daño al ambiente. (p. 17)

#### **a) Exterior**

El exterior de un establecimiento se constituye en un medio de publicidad y proyección del servicio que se ofrece, por lo cual las empresas deben prestar mucha atención a su diseño y mantenimiento, para Océano Centrum (s.f.), la ubicación y la decoración de un restaurante dice mucho del mismo. (p. 531). Es necesario disponer de una fachada atractiva, bien cuidada e iluminada, ya que en muchos casos puede influir en su elección.

### **a.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- El establecimiento se ubica en un lugar accesible
- Existe limpieza en el entorno
- El establecimiento se ubica en una zona segura
- Cuenta con un panel visible y atractivo en la fachada
- Presenta el icono de clasificación y/o categorización
- Cuenta con buena iluminación
- Presenta acceso especial para discapacitados
- Cuenta con estacionamiento privado o existe uno cercano
- Cuenta con espacios verdes alrededor, los cuales están bien cuidados
- Cuenta con un acceso independiente para los proveedores y el personal

### **b) Cocina**

Para MINCETUR (2008), las cocinas bien diseñadas hacen más fácil el trabajo de mantener alimentos sanos ya que facilitan la limpieza y desinfección reduciendo los peligros de contaminación cruzada y al contar con la fluidez necesaria para el proceso de elaboración, desde la preparación previa hasta el servido, disminuyendo el tiempo que los alimentos pasan en la zona de temperatura de peligro (5o C a 60o C). En tal sentido, se recomienda que la cocina cuente con un área suficiente para abastecer el número de raciones según el movimiento del establecimiento, que esté ubicada próxima al comedor y además cuente con fácil acceso al de almacenamiento de las materias primas.

MINCETUR, indica que los espacios de la cocina deben estar distribuidos de la siguiente manera:

- a) Zona de preparación previa, próxima al área de almacén de materias primas, en la cual se limpia, pela y lava las materias primas que lo requieran.
- b) Zona de preparación intermedia, en la cual se efectúa la preparación preliminar como corte, picado y cocción.
- c) Zona de preparación final, en la cual se concluye la preparación, servido y armado de los platos o porciones para el consumo en comedor.

Con relación al material del mobiliario de la cocina, este debe ser liso, anticorrosivo, de fácil limpieza y desinfección. Se contará con campanas extractoras, las cuales estarán ubicadas de manera que permitan una óptima extracción de humos, olores y cubrir la zona destinada a cocción; se hará en forma permanente la limpieza y mantenimiento.

El equipo portátil, tal como el montado en ruedas que los empleados pueden transportar, permite una mejor limpieza que aquel que se instala en forma permanente. El equipo que no se puede mover debe instalarse de tal manera que éste y las áreas circundantes sean fáciles de limpiar. (P. 54) Feijoó (2010), las instalaciones, cuando poseen las dimensiones adecuadas y están bien diseñadas, además de ser mantenidas en condiciones correctas, resultan ser una barrera fundamental para la contaminación y la multiplicación de gérmenes: limitan el

ingreso de plagas, previenen problemas de contaminación cruzada a través de la separación de áreas de trabajo, permiten disponer del equipamiento necesario, especialmente en lo que se refiere a capacidad de frío (cámaras y freezers), facilitan la limpieza, por sólo señalar algunos beneficios. (p. 250)

### **b.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- Se ubica próxima al comedor
- Cuenta con áreas de trabajo identificadas y delimitadas para la preparación de alimentos
- El piso es de material antideslizante y de fácil limpieza
- Las paredes están revestidas con material liso y de fácil limpieza
- Se cuenta con iluminación apropiada que no altere el color ni la apariencia de los alimentos
- Se cuenta con un sistema de ventilación apropiado
- Se dispone de una campana extractora
- Los equipos están en funcionamiento y óptimas condiciones de limpieza
- Los utensilios de cocina están en buen estado y en óptimas condiciones de limpieza
- Los equipos y mobiliario están ubicados de forma que no interrumpan el flujo de trabajo
- Se cuenta con un área específica destinada para los residuos, la cual se encuentra alejada del área de producción
- La sección de producción se mantiene limpia y ordenada

- Se dispone de un área para el lavado de manos, la que cuenta con los implementos necesarios
- Se cuenta con suministro de agua permanente

### **c) Almacén**

MINCETUR (2008), indica que los almacenes o áreas de almacenamiento deben ser de material resistente que permita una fácil limpieza, deben mantenerse limpios, secos, ventilados, protegidos contra el ingreso de animales como roedores y personas ajenas al servicio, asimismo se debe limpiar con frecuencia las bandejas o anaqueles.

Se debe revisar regularmente la temperatura de las unidades y de los alimentos almacenados, por lo menos una vez por turno, utilizando termómetros calibrados. No es recomendable almacenar productos de limpieza ni sustancias químicas o tóxicas en áreas de almacenamiento de alimentos, utensilios y equipos de cocina, ya que podrían originar contaminación química. Asimismo, no se debe guardar en las instalaciones del establecimiento materiales y equipos en desuso o inservibles, ya que podrían contaminar los alimentos y propiciar la proliferación de insectos y roedores. (P. 49)

Para Foster (1995), el almacén puede estar dentro de la cocina o adyacente a ésta, de manera que los comestibles y los suministros estén fácilmente disponibles para el personal de preparación de alimentos.

El almacén se divide en seis áreas principales: área de recepción o descarga, almacenamiento de licores, almacenamiento de alimentos secos, refrigerador de lácteos y vegetales, refrigerador de carnes y congelador. El área de recepción es el primer lugar donde se almacenan los comestibles y suministros. Al descargar los artículos del camión se inspeccionan para asegurar que el pedido esté completo y correcto. Se coteja cada uno de los artículos contra la hoja de pedido para verificar el peso, tamaño y cantidad. También se revisa el precio de los artículos. Todo artículo dañado o descompuesto se devuelve al camión. Una vez que se han recibido e inspeccionado los comestibles, se colocan de inmediato en las áreas de almacenamiento apropiadas. Los artículos nuevos se colocan en la parte posterior del almacén y en la parte baja de las pilas, mientras que los artículos viejos pasan al frente y a la izquierda. Este proceso se conoce como rotación del inventario y sirve para asegurar que se usen primero los artículos con más tiempo de almacenamiento. Los suministros de licores, vinos y mezclas se conservan en el área de almacenamiento de licores, usualmente aparte de las otras áreas del almacén. Las existencias de estos artículos se transfieren a un almacén más pequeño en el bar, conforme se requieran. El área de almacenamiento de alimentos secos sirve para almacenar artículos que no necesitan refrigeración, como granos, especias, latas y alimentos secos empaquetados, como pastas. (p. 60)

### **c.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- El almacén posee una ventilación adecuada
- Todas las aberturas están cerradas con mallas
- Las paredes y pisos son lisos para evitar las plagas

- Los estantes son de material anticorrosivo
- Iluminación adecuada que no altere el color de los alimentos
- Contar con sectores independientes, adecuados para el almacenamiento de alimentos según tipo (perecederos, no perecederos, artículos de limpieza)

#### **d) Comedor**

Sánchez Feito (2000), manifiesta que el comedor es el espacio físico destinado a la prestación del servicio de comidas y bebidas. No hay que olvidar que este espacio lo utiliza tanto el cliente como el propio personal. El objetivo básico que debe plantearse en el diseño del comedor es la consecución de un ambiente adecuado en función de una serie de factores que influyen en este ambiente, como son:

- El local, sus dimensiones y su ubicación. El espacio destinado al servicio de comidas debe cumplir una serie de requisitos mínimos:
- Ser lo suficientemente amplio para atender a un determinado número de clientes, que permita al establecimiento obtener una rentabilidad adecuada.
- Facilitar la circulación del personal de servicio y de los clientes.
- Permitir la localización y el acceso de forma sencilla por parte de los clientes.

Características de construcción. Como norma general, los materiales que se empleen en la construcción y decoración de la sala deben estar de acuerdo con la categoría del establecimiento y del ambiente que se quiera crear. (p. 61)

**Decoración.** La decoración general del establecimiento es uno de los aspectos fundamentales en la creación de la imagen que pueda tener el cliente del local y por su puesto forma parte de la oferta global del establecimiento. Por consiguiente, a la hora de diseñar esta decoración hay que tener presente que exista un equilibrio racional entre todos los factores que en ella influyen, tales como colores, mobiliario, cuadros, cortinas, paredes, techos, etc. No existen normas que se puedan aplicar en este sentido ya que la decoración de cada establecimiento depende de su categoría, tipo de servicio, ambiente que se quiera crear, tipo de clientela, etc.

**Distribución de espacios y mobiliario de la sala.** La distribución del espacio físico del local destinado a comedor debe realizarse según un criterio de racionalidad y en todo caso teniendo en cuenta un espacio suficiente para las distintas zonas necesarias en la prestación del servicio de restauración.

MINCETUR (2008), señala que es recomendable que el comedor este ubicado próximo a la cocina, con una distribución de mesas y mobiliario funcional que permita la adecuada circulación de las personas, asimismo el acceso deberá ser amplio a fin que garantice el libre tránsito de los comensales; las puertas deben abrir hacia afuera. (p. 54)

### **Mobiliario del comedor**

Para Sánchez Feito (2000), por mobiliario de comedor se entiende todos aquellos muebles destinados tanto al uso de los clientes como del propio personal de

servicio; por lo tanto, en su elección deben primar una serie de cualidades que permitan una perfecta adecuación entre todo el mobiliario y las características propias de cada establecimiento, destacando entre ellas:

a) Debe estar en consonancia con la categoría del establecimiento, su decoración y el tipo de oferta, es decir, todos aquellos factores que determinan la prestación global del producto de restauración.

b) Ha de estar diseñado de tal manera que permita la máxima comodidad del cliente y facilite el servicio a los trabajadores.

c) En su construcción hay que utilizar materiales de fácil limpieza y conservación, buscando al mismo tiempo aquellos que ofrezcan la mayor resistencia a su uso diario.

d) Hay que elegir diseños y medidas normalizados, para facilitar su reposición en caso de rotura o estado deficiente. (p. 38)

## **1. Las mesas**

Las mesas son un elemento esencial en la prestación del servicio. Pueden ser cuadradas, redondas o rectangulares. La elección de un tipo u otro de mesa depende en gran medida de las características propias del negocio (p. 38)

## **2. Las sillas**

Las sillas son, sin lugar a dudas, una de las piezas fundamentales del mobiliario del comedor, ya que de ellas depende en gran medida que el cliente se sienta cómodo. Por ello hay que elegir sillas con un diseño ergonómico adecuado, que permita la permanencia del cliente sentado durante períodos de tiempo más o menos largos. Su forma debe estar en consonancia con la decoración general del local y han de estar construidas con materiales resistentes al uso y sobre todo de fácil limpieza y conservación. (p. 41)

### **Mobiliario destinado al servicio**

#### **Los aparadores**

Los aparadores tienen como función principal la de auxiliar al personal durante el servicio, utilizándose además como pequeños almacenes para el material. Normalmente son de madera y deben estar en consonancia con la decoración general del local. Para almacenar el material necesario, los aparadores deben contar en su parte interior con entrepaños donde se dispondrá de un pequeño stock de vajilla, cristalería y lencería, así como un pequeño compartimiento para depositar la ropa sucia. En la parte superior se coloca la cubertería en unos cajones destinados a tal fin, clasificándola por tipos. (p. 41)

#### **El material del restaurante**

Dentro de un establecimiento de restauración se distinguen los cinco grupos de artículos siguientes, que incluyen básicamente todo el material necesario para el servicio: la lencería, la cristalería, la cubertería, la vajilla y otros utensilios.

## **La lencería**

**a. Muletones.** Confeccionados normalmente en algodón grueso, tienen como misión fundamental proteger de golpes la superficie de las mesas, evitar que se produzcan ruidos durante el servicio y roturas de cristalería, así como absorber los posibles líquidos derramados. Los muletones se colocan sobre la superficie de las mesas, sujetándose a éstas mediante elásticos en las esquinas o bien por cintas que se atan a las patas de las mesas.

**b. Manteles.** Los manteles deben estar confeccionados en materiales resistentes a los lavados y ser de aspecto agradable. En la mayoría de los casos son de color blanco, si bien se pueden utilizar otros colores, siempre y cuando sean claros. Las dimensiones de los manteles han de ser mayores que las de las mesas para las cuales están destinadas, ya que deben tener una caída hacia las sillas de 25 cm por cada lado.

**c. Cubremanteles.** La elección de los cubremanteles depende del tipo de manteles existentes en el establecimiento, procurando que sean de la misma calidad y estén confeccionados con el mismo material y de idéntico color, si bien algunos establecimientos optan por utilizar cubremanteles de colores diferentes al mantel. Las dimensiones del cubremantel serán de unos 10 cm más que las de la mesa, ya que su caída es de 5 cm por cada lado...Su función fundamental es proteger al mantel de las pequeñas manchas producidas durante el servicio, cambiándose el cubremantel cada vez que un cliente abandona la mesa para ser ocupada por otro comensal. (p. 48)

**d. Servilletas.** Se confeccionan con los mismos materiales que el mantel y el cubre mantel su forma suele ser cuadrada y hay que cuidar en extremo su perfecta limpieza y planchado. Existen distintas formas de colocar las servilletas, bien directamente sobre el plato o imitando alguna figura...En cualquier caso es recomendable manipular lo menos posible la servilleta, para que ésta se encuentre perfectamente limpia y planchada cuando la vaya a utilizar el cliente. (p. 49)

**e. Cubre bandejas.** Como su nombre lo indica, se utilizan para cubrir la superficie de las bandejas, facilitando así el transporte del material en las mismas, con el fin de evitar que el material se escurra y pueda romperse, absorbiendo además los posibles líquidos que puedan derramarse. (p.49)

**f. Lito.** Es un paño que utiliza el camarero para auxiliarse durante el servicio. Su misión fundamental es la de sujetar fuentes y platos para no quemarse. Se suele confeccionar con tejidos de una calidad media y siempre es blanco. Durante el servicio el camarero debe cambiar de lito cuantas veces sea necesario, para que éste siempre se encuentre en perfecto estado de limpieza. (p. 49)

### **Materiales**

Sánchez Feito (2000), manifiesta que la apertura y puesta en funcionamiento de cualquier establecimiento de restauración suponen la adquisición de las dotaciones de material necesario que permita llevar a cabo las actividades propias de la empresa. La dirección debe determinar los criterios básicos para establecer las cantidades y calidades del material que es necesario adquirir. Evidentemente estos criterios están sujetos a una serie de factores, como la capacidad y categoría

del establecimiento, el tipo de oferta, el tipo de servicio que se va a utilizar, la decoración, así como las posibilidades de inversión que permitan mantener una reserva más o menos amplia. Estos criterios son los siguientes: (p. 50, 51)

•**El coste.** Es importante que el coste de adquisición sea equilibrado, de tal manera que la empresa sea capaz no sólo de asumir la inversión inicial, sino la continua reposición de material, debida a roturas o desperfectos del mismo. (p. 51)

•**La duración.** A la hora de seleccionar el material necesario hay que tener en cuenta que exista un equilibrio entre la calidad de su construcción (materiales, métodos de fabricación, etc.) y su resistencia al uso continuado. A este respecto, tan importante como la propia resistencia del material es el trato que se le vaya a dar durante su limpieza y almacenamiento. (p. 51)

•**El peso.** En la actualidad se tiende hacia materiales ligeros que faciliten el transporte y el almacenamiento. (p. 53)

•**La forma.** A la hora de elegir el diseño hay que considerar no sólo el aspecto visual sino también el funcional, por lo que es conveniente tener en cuenta los siguientes aspectos: que sean intercambiables, lo que facilita considerablemente su almacenaje; que sean de fácil sustitución, por lo que se recomienda la elección de modelos normalizados y con una producción asegurada en el tiempo. (p. 53)

#### **d.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- El comedor presenta condiciones adecuadas de limpieza
- La decoración es agradable y armoniosa
- Se cuenta con sistema de ventilación
- El olor es agradable
- El mobiliario está en buen estado de conservación y limpio
- El mobiliario se ha distribuido de forma adecuada facilitando la circulación
- Se cuenta con equipos de música y televisión
- Las cartas están en buen estado y con los precios actualizados
- Cuenta con señalización de emergencia, extintores y luces de emergencia
- Se cuentan con estaciones de servicio debidamente organizadas
- Se dispone de utensilios, vajilla, cristalería y mantelería en cantidades suficientes para atender las necesidades de máxima ocupación
- Se emplean utensilios, vajilla, cristalería y mantelería acordes a las características del establecimiento y están en perfecto estado de conservación - Se dispone de un área de caja para el cobro de las facturas, la que dispone de los equipos necesarios

#### **e) Servicios higiénicos**

MINCETUR (2008), establece que el establecimiento deberá contar con servicios higiénicos diferenciados, para hombres y mujeres, en cantidad y tamaño adecuado al volumen de trabajadores y clientes, debidamente señalizados, los cuales deberán mantenerse operativos, en buen estado de conservación e higiene, equipados con un material fácil de limpiar y desinfectar.

Asimismo, deberán contar con buena iluminación y ventilación, natural o artificial que permita la eliminación de los olores hacia el exterior del establecimiento.

Los servicios higiénicos para comensales no deben tener acceso directo al comedor; asimismo las puertas deben tener ajuste automático y permanecer cerradas, excepto durante las operaciones de limpieza. Es recomendable que los servicios higiénicos cuenten con el equipamiento adecuado para clientes con discapacidad. (p. 28, 29)

#### **e.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- Se cuentan con servicios higiénicos independientes e identificados por sexo
- Los servicios higiénicos no tienen acceso directo al comedor
- Disponen de un sistema adecuado de ventilación
- Cuentan con una iluminación apropiada
- Disponen de los implementos de higiene necesarios (jabón líquido, papel toalla o secador de aire caliente)
- Están permanentemente limpios

#### **f) Área de personal**

MINCETUR (2008), considera que el establecimiento debe facilitar al personal espacios adecuados para el cambio de vestimenta, en los cuales la ropa de trabajo no debe entrar en contacto con la ropa de uso personal. Dichos ambientes o vestuarios deben estar separados de los servicios higiénicos, contar con apropiada

iluminación, ventilación y mantenerse en buen estado de conservación e higiene, asimismo contar con materiales de apoyo, tales como bancas, sillas y sistemas de seguridad. (p. 29)

- La empresa cuenta con servicios higiénicos en óptimas condiciones de limpieza para el personal
- La empresa cuenta con un área destinada para que los estudiantes tomen sus alimentos

#### **f.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa cuenta con un área segura destinada para que el personal deje sus pertenencias.

#### **g) Oficinas**

Es recomendable que la empresa destine un ambiente para poder organizar la documentación de la empresa, y también para ser destinado a trabajos administrativos.

#### **g.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- Se cuenta con una oficina administrativa
- La oficina cuenta con los equipos e implementos necesarios

### **2.2.6.3 Buenas prácticas en la gestión del servicio**

#### **a) Recepción de insumos**

Feijó (2010), señala que, si bien es cierto que durante la recepción no podemos “ver” ni “oler” muchos peligros potenciales de los alimentos, un cuidadoso control de las mercaderías y del transporte permitirá detectar la presencia de envases dañados, de rótulos inadecuados, temperaturas incorrectas, o la alteración incipiente de algún producto, todas señales de alerta de una posible contaminación. Es entonces una etapa esencial, en especial, para aquellas preparaciones que no reciben cocción dentro del establecimiento. La recepción debe realizarse en un sector limpio e iluminado, con el tiempo suficiente para revisar tanto el vehículo (que debe estar habilitado y en condiciones de higiene) como todas las materias primas, según el pedido correspondiente. Las puertas del establecimiento deben cerrarse una vez completada la descarga de las mercaderías. Deben rechazarse los alimentos:: vencidos; con signos de alteración; que presenten daños en el envase, especialmente, las latas hinchadas, abolladas u oxidadas; sin identificación o si el rótulo no cumple con las exigencias legales; cuyas características no coincidan con las del pedido realizado por la empresa; que no presenten la documentación requerida por la autoridad sanitaria, como por ejemplo en el caso de las carnes no envasadas. Para productos refrigerados y congelados, además, deberá controlarse la temperatura utilizando para ello un termómetro limpio y desinfectado, tomando como referencia las temperaturas que establezca la legislación en cada país o región. (p. 271)

### **a.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La recepción de insumos se realiza en las primeras horas de la mañana
- Al llegar los insumos se verifica su olor, textura, color, temperatura y apariencia general, además del peso y las cantidades

### **b) Almacenamiento de insumos**

Para Hospitality & Service University (s.f.), incluye todas las acciones que se debe ejecutar para mantener en perfecto estado de conservación los insumos necesarios para preparar los alimentos y bebidas, utilizándose las técnicas de manipulación, congelación, refrigeración y otras necesarias para este objetivo, y de acuerdo a las normas y reglamentos sanitarios sobre esta materia. (p. 10)

Feijó (2010), indica que, dentro del almacenamiento de materias primas, tenemos que considerar el tipo de producto que vamos a almacenar, dado que no es lo mismo un producto perecedero que uno no perecedero.

También son muy importantes los espacios de almacenamiento que disponemos y por último la rotación que deben tener los productos para obtener un buen grado de frescura. Productos no perecederos: Son aquellos productos cuya fecha de vencimiento es prolongada, es decir, de largo plazo. Se deben conservar en lugares frescos y secos, en estanterías con rejillas aireadas y acceso por ambos lados, de ser posible. Productos perecederos: Son todos aquellos cuya fecha de vencimiento es de un espacio de tiempo muy corto. Se deben conservar en cámaras frigoríficas a distintas temperaturas, según el tipo de producto. (p. 90)

### **b.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- Existe un sistema de almacenamiento predeterminado
- Los insumos son depositados en recipientes de conservación específicos para cada alimento
- Se respeta el principio de primer ingreso primera salida
- Los alimentos en polvo o granos se almacenan en recipientes que los protejan de la contaminación y perfectamente etiquetados e identificados
- Los alimentos están ordenados de acuerdo a su fecha de llegada
- Las frutas y verduras son almacenadas a temperaturas entre los 7°C y 12°C
- Los pescados y mariscos se mantienen refrigerados entre los 0°C y 5°C
- Los pescados y mariscos, carnes y pollo se almacenan en depósitos con tapa
- Se controla permanentemente la temperatura y el funcionamiento de los equipos de refrigeración No se congela nuevamente un producto que ha sido descongelado

### **c) Apertura del centro de producción**

Antes del inicio de producción de alimentos y bebidas se debe proceder a la apertura del centro de producción o cocina, lo que implica controlar el estado general de limpieza del ambiente y verificar que se dispone de todo lo necesario para iniciar el servicio, también se puede emplear este momento para reunir al personal e informarle sobre las necesidades de producción.

### **c.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- Se lleva a cabo un control del estado de equipos, utensilios y materiales de trabajo empleando un check list antes de iniciar las operaciones
- Se realiza un control de inventario de los insumos en stock - Se realiza el control sanitario y de presentación del personal de producción empleando un check list antes de iniciar las operaciones

### **d) Prelistamiento de insumos**

Hospitality & Service University (s.f.), señala que corresponde a todas las acciones que se debe ejecutar eliminando suciedad, desperdicios y partes no comestibles que acompañen al alimento, para dejar los insumos listos para pasar a su elaboración. Todo de acuerdo a las normas y reglamentos sanitarios sobre esta materia. (p.10)

### **d.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- Tanto los vegetales, frutas y carnes son lavados antes de su uso con agua potable
- Posterior al lavado se procede a la desinfección, empleando cloro (10 gotas de cloro por cada litro de agua) dejando reposar durante 10 minutos (verduras y frutas) y 5 minutos (pescado), se concluye enjuagando con agua potable
- Para el cortado y pelado se emplean utensilios (cuchillo, tabla de picar, etc.) exclusivos para cada tipo de productos

- Después del pelado y cortado se debe lavar cuidadosamente el sitio de trabajo
- Existe un criterio de elaboración y almacenamiento de productos de prealistamiento elaborados - Existe un proceso de envasado y etiquetado de porcionados.

### **e) Producción de platos**

Hospitality & Service University (s.f.), manifiesta que corresponde a las acciones que debe ejecutar el personal del área para preparar los alimentos y bebidas, y de acuerdo a las normas y reglamentos sanitarios sobre esta materia. (p.10)

Para Foster (1995), las buenas comidas son preparadas por cocineros hábiles. No es necesario que un restaurante tenga un chef de fama mundial para servir buenos alimentos, pero la planificación del menú y la preparación de los alimentos deben manejarse con sabiduría y habilidad. No es necesario que la calidad siempre sea superior, aunque sí debe cumplir con las expectativas mínimas de los clientes y mantenerse constante de un día al otro. Los restaurantes de éxito usan recetas estandarizadas, preparadas por chefs conocedores, para asegurar la uniformidad de la calidad y el apego al control de costos. (p. 42)

#### **e.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- Se planifica periódicamente la oferta gastronómica del establecimiento
- Existe un sistema de producción predeterminado, organizado y claramente establecido

- El personal dispone de un uniforme completo y en buenas condiciones
- Se cuenta con recetas estándar para la elaboración de los platos
- El personal de producción aplica las recetas estándar para la preparación de los platos
- Mientras los alimentos se están cocinando se mantienen tapados a fin de evitar la caída de algún material extraño
- Los insumos congelados nunca se descongelan a temperatura ambiente ni en agua tibia
- Para probar los alimentos se emplean utensilios apropiados
- Las órdenes de pedido se elaboran según su llegada
- Las órdenes de pedido se despachan ni bien están listas
- El personal tiene una rápida capacidad de producción
- El personal de producción conoce el funcionamiento de los equipos
- Se presta atención y cuidado a la presentación y decoración de platos terminados
- La sección de producción se mantiene limpia y ordenada
- Los equipos y superficies en contacto con los alimentos se limpian, lavan y desinfectan después de cada uso.

#### **f) Montaje del comedor**

Para Sanchez Feito (2000), la expresión francesa *mise en place* (puesta a punto) se emplea para designar todas aquellas operaciones previas al servicio que permiten, como su nombre indica, poner a punto toda la maquinaria, mobiliario y útiles necesarios para la correcta prestación del servicio. Este proceso, aunque

sencillo, es de vital importancia en las empresas de restauración, ya que permite estar preparados para atender las posibles variaciones de los flujos de la demanda, evita la improvisación y, lo que es más importante, facilita el posterior desarrollo del servicio. (p.88)

Dahmer & Kahl (2002), indica que la primera tarea al iniciar el trabajo consiste en comprobar la zona propia y ver que resulta presentable el área general y lista para iniciar el servicio. Disponer de mesas suficientes para acomodar las reservas y el número medio de personas sin reserva que se espera recibir. (p. 32)

#### **f.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- Existe un procedimiento pre-establecido para la limpieza y sanitización de ambientes y mobiliario (salón, sala de estar, bar, servicios higiénicos, etc)
- Existe un orden de ubicación y distribución funcional de la cubertería, cristalería y menaje que facilita la operación
- Se lleva a cabo un control de inventario físico de menaje, cubertería y cristalería
- Se lleva a cabo la revisión de la presentación y aseo del personal de servicio empleando un check list
- Se brinda información clara y precisa al personal de servicio sobre las ofertas del día, reservas, etc.
- Existe un procedimiento establecido para el montaje a utilizarse en el servicio

- Se efectúa el montaje de las mesas considerando el tipo de servicio y categoría del establecimiento
- En caso de existir reservas, se asignan las mesas reservadas
- Las cucharas y cuchillos se ponen a la derecha, el cuchillo con el filo hacia adentro, los tenedores al lado izquierdo.
- Las mesas disponen de suficientes servilletas
- Existe un control de los ambientes del comedor, mobiliario y equipos por parte del personal de servicio, antes de la apertura del establecimiento, empleando un check list.

#### **g) Reservas**

Para la DIRCETUR Cusco (2009), la reserva, es una solicitud anticipada de los clientes para separar un espacio y/o servicio en una fecha y hora específica. (P. 30)

##### **g.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa ha definido un procedimiento para la toma de reservas
- La empresa dispone de un registro para las reservas
- Se disponen de políticas claras para las reservas
- Las políticas y el procedimiento para la toma de reservas son conocidas por el personal
- El personal informa el cliente las condiciones de la reserva

#### **h) Atención del comedor**

La DIRCETUR Cusco (2009), señala que es importante brindar una buena impresión al cliente desde el primer momento. Un saludo cordial y acogida amable es la forma correcta de recibirlo. Luego de la bienvenida se desarrollan una serie de procesos desde la atención en la zona de seguridad, hall, pasando por entregar la carta o dar información del servicio, para luego deprecionar los pedidos y atender los mismos.

Según Foster (1995), el servicio eficiente de los meseros tiene un efecto positivo en la satisfacción de los clientes. El servicio eficiente y oportuno es necesario para preservar la temperatura y el sabor de muchos elementos del menú. Asimismo, el desempeño del anfitrión (host o hostess), los meseros y los ayudantes de meseros influye en la satisfacción de los clientes. Una bienvenida amistosa y la atención a la más mínima de las necesidades del cliente son acciones que mejoran la experiencia del buen comer y la imagen del hotel. Es tan importante el personal de servicio calificado como la calidad y la preparación de los alimentos. El nivel del servicio debe corresponder al tipo y la imagen de la operación de alimentos y bebidas. En todos los tipos de restaurantes hay que servir a los clientes con toda la rapidez y cortesía posibles. (p. 42)

Para Dahmer & Kahl (2002), la iniciación del servicio supone comenzar el servicio. Incluye saludar y sentar a los clientes, tomar sus pedidos, cronometrar el tiempo para poder servir la comida, recoger los pedidos y llevarlos a la cocina.

También son partes importantes del servicio inicial una conversación apropiada, responder a las preguntas y realizar sugerencias. (p. 57)

### **h.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- Se mantiene una reunión de servicio con el personal de atención antes del inicio de la atención
- La empresa ha definido el procedimiento para el recibimiento y atención de los clientes.
- El personal de servicio saluda a los clientes con amabilidad, estableciendo contacto visual y sonriendo
- El personal de servicio conduce y ubica a los clientes hasta la mesa más apropiada a sus necesidades y los ayuda a sentarse
- El personal de servicio abre la carta y entrega por la mano derecha de los clientes
- El personal de servicio entrega la carta primero a las damas, luego a los caballeros mayores y finalmente a los jóvenes
- El personal de servicio se dirige al cliente con respeto y si es posible empleando su nombre
- El personal de servicio asiste a los clientes de forma amable en la selección de los platos, brindando sugerencias
- El personal de servicio conoce y describe las características de los elementos de la oferta gastronómica
- El personal de servicio mantiene una distancia prudente para la toma de pedidos y se para derecho, apoyando la comanda en su mano

- El personal de servicio emplea comandas para la toma de pedidos, en la cual indica la distribución y numeración de los comensales y los platos solicitados por cada uno, incluyendo especificaciones
- El personal de servicio repite en forma clara el pedido, la cantidad y especificaciones para la conformidad de los clientes
- El personal de servicio retira las cartas y sirve el aperitivo
- El personal sirve en forma ordenada y exacta los pedidos de los clientes, colocando los platos por el lado derecho del cliente, sirviendo primero a las mujeres y hombres mayores
- El personal sirve a todos los comensales al mismo tiempo
- Los platos son servidos en el tiempo establecido
- Los platos son servidos a la temperatura adecuada
- El personal mantiene los dedos en el borde del plato y no toca los alimentos
- El personal de servicio emplea la bandeja para llevar y servir las bebidas en la mesa
- El personal de servicio mantiene la bandeja en la mano izquierda, mientras sirve con la mano derecha y por la derecha del cliente
- El personal de servicio coge los vasos por la base
- El personal de servicio coge los cubiertos por el mango
- El personal de servicios sirve moviéndose alrededor de la mesa, evitando cruzar sobre los clientes
- El tiempo transcurrido entre el servicio de un plato y otro no excede los 10 minutos

- El personal de servicio, durante la comida se asegura que todo está conforme y averigua si los clientes necesitan algo más
- El personal de servicio, durante todo el servicio debe mantenerse atento a las necesidades del cliente
- Si el cliente se queja por algo, el personal de servicio demuestra interés y comunica al administrador
- El personal de servicio retira los platos cuando todos han terminado de comer
- El personal de servicio verifica la satisfacción de forma verbal
- El personal de servicio presenta la cuenta a solicitud del cliente, en un plazo máximo de 5 minutos posteriores a que ha sido solicitada
- El personal de servicio comprueba la exactitud del comprobante de pago antes de su entrega al cliente
- El personal de servicio presenta la cuenta con la cara abajo y en una bandejita limpia
- Cuando los clientes están por irse, el personal de servicio agradece amablemente, ayuda con las sillas y los invita a regresar
- El personal de servicio desmonta las mesas, respetando las normas de seguridad y sanidad en la manipulación de cristalería, cubertería y mantelería
- El personal de servicio procede al montaje de las mesas de acuerdo a las normas establecidas

#### **i) Servicio de bar**

El bar es el área de restaurante destinada a la venta y preparación de bebidas; Dahmer y Kahl (2002), consideran que el servicio correcto de bebidas alcohólicas

es muy importante porque muchos restaurantes comercializan bebidas para satisfacer a los clientes y aumentar sus beneficios. El servicio correcto por parte de los camareros de bebidas alcohólicas, depende no solamente de conocer el procedimiento para servir las sino también de conocer los tipos de bebidas, vasos, temperatura de las bebidas y adornos. Un camarero deberá saber qué bebidas complementan unos determinados componentes del menú para ofrecer sugerencias. (p. 125)

### **i.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- Existe un control de inventario impreso
- Existe un par de stock de botellas de bebidas en la barra
- Existe un montaje preestablecido para las baterías y displays de la barra
- Se disponen de recetas estándar de las bebidas, la que incluye la presentación de las mismas
- El personal emplea las recetas estándar para la preparación de las bebidas.
- El personal cuenta con uniforme apropiado y en buenas condiciones
- Se emplean de forma adecuada cada uno de los implementos y utensilios
- El personal emplea cristalería adecuada para cada tipo de bebidas

### **j) Cierre del comedor**

Dahmer & Kahl (2002), indican que los camareros deben realizar algunas tareas al cerrar entre los almuerzos y las cenas y al final del día. Cuando se cierra tras el almuerzo, deben volver a preparar mesas suficientes para los comensales previstos para la cena. Al final del día, deben dedicar tiempo para cerrar el comedor de

forma adecuada. Dejar la zona de las mesas propias, la estantería y el área de la cocina con total limpieza y orden, listos para la actividad del día siguiente. (p. 52)

#### **j.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- El personal cuenta con los equipos y materiales necesarios para hacer la limpieza del comedor
- El personal repone los implementos faltantes en el comedor
- El personal hace el desmontaje de mesas, mostradores y exhibidores
- El personal realiza la limpieza y desinfección del mobiliario
- El personal apaga los equipos eléctricos
- El personal lleva a cabo el control de cierre del comedor empleando un check list
- El personal elabora el reporte de ocurrencias

#### **k) Cierre del centro de producción**

Luego de terminada la atención en el restaurante, es necesario que el personal de cocina se encargue de ordenar y limpiar el ambiente, mobiliario, equipos y menaje de la cocina, así como guardar los remanentes de ingredientes o preparaciones.

#### **k.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- Se dispone de un formato de control de bajas y productos malogrados
- Los equipos se lavan desmontando las partes removibles
- Los productos sobrantes se guardan en envases apropiados

- El personal realiza la limpieza y ordena la batería y utensilios de cocina de cada sección
- Todo el centro de producción se deja ordenado y sanitizado

## **I) Mantenimiento**

El mantenimiento de los equipos de un restaurante es fundamental para que la prestación del servicio no se interrumpa y por otro lado ayuda al ahorro de la empresa.

### **i.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- Se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipamiento
- Se cuenta con un registro de las intervenciones de mantenimiento correctivo

## **m) Limpieza y desinfección**

MINCETUR (2008), establece que los restaurantes deben contar con un Programa de Higiene y Saneamiento, el cual incluya procedimientos de limpieza y desinfección, para lo cual utilizarán productos autorizados para tal fin. (P. 32)

### **m.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- Se cuenta con un plan de limpieza y desinfección
- Se dispone de procedimientos de saneamiento para gestionar la limpieza y desinfección de las instalaciones y equipamiento
- Se cuenta con un plan de manejo integral de plagas

- Se cuenta con un espacio independiente y señalizado para el almacenamiento de productos y equipos de limpieza y desinfección, debidamente identificados

#### **2.2.6.4. Buenas prácticas en gestión medioambiental**

Para Casanueva, García y Caro (2000), el entorno natural es uno de los condicionantes fundamentales de la empresa turística. Muchas de ellas dependen en gran medida de él, y por tanto, de su conservación. Pero muchas veces el turismo ha sido considerado como un problema ambiental, sin embargo, también puede convertirse en un agente de mejora medioambiental. Sobre todo, por dos factores que se están mostrando en los últimos tiempos y que deben ser la tendencia más recomendable, el turismo ecológico y medioambiental y la gestión medioambiental de las empresas turísticas. (p.91)

El MINCETUR (2012), manifiesta que las buenas prácticas ambientales se definen como un conjunto de pautas y recomendaciones que contribuyen a una mejor calidad de vida en el entorno; aplicadas, principalmente, a través de medidas preventivas que eviten riesgos ambientales asociados a cualquier acción realizada, así como por la ejecución repetida de experiencias positivas que reducen el impacto ambiental de las actividades cotidianas.

Casanueva, García & Caro (2000) indican las razones para la gestión medioambiental de la empresa turística:

- El aumento de la conciencia ecológica de los turistas hace que éstos prefieran organizaciones que demuestren un comportamiento medioambiental respetuoso.
- El ecologismo brinda la oportunidad de crear una imagen comercial positiva “lo verde vende”.
- El fomento de actividades sostenibles por parte de las instituciones públicas puede suponer una fuente de ingresos en forma de ayudas y subvenciones.
- En este mismo sentido las instituciones públicas tendrán a contratar a aquellas empresas que tengan un comportamiento respetuoso con el entorno.
- Conseguir unas mejores relaciones con nuestro entorno inmediato, con la población y las autoridades, labrando una buena imagen y un espíritu de colaboración.
- Incrementar la motivación en los empleados conscientes de la importancia de una actitud ecológica positiva.
- Una gestión ambiental adecuada permite reducir el consumo de energía y agua y, por consiguiente, los costes de la empresa. (p. 380)

Casanueva, García & Caro (2000), manifiesta que la gerencia de la empresa debe marcar las líneas generales de actuación respecto a la protección medioambiental. En la declaración de la política medioambiental la dirección define las directrices del comportamiento medioambiental, que serán un magnífico instrumento para comunicar los valores e integrar a todo el personal en el proyecto de protección medioambiental. La política, que generalmente se plasma por escrito, recoge el compromiso de la dirección de la empresa y orienta a todos sus empleados. A

partir de la política se definen los objetivos medioambientales de la empresa, que tratarán de recoger en términos absolutos o porcentuales los retos de ésta respecto al medio ambiente.

Para alcanzar esos objetivos y la política de la empresa, también deben diseñarse los planes de acción en los que se detallen las actividades concretas que se van a emprender, especificando plazos, presupuesto y responsables.

Una vez definidos los planes de acción, llevamos a cabo su ejecución. Esta ejecución puede darse en varios niveles: la tecnología, la organización, los recursos humanos y la comunicación de la empresa.

**La tecnología.** La implantación de tecnologías más ecológicas puede favorecer en gran medida la consecución de los objetivos medioambientales de la empresa.

**La estructura.** Para que un sistema de gestión medioambiental tenga éxito es preciso adaptar la estructura de la organización a estos nuevos parámetros. Es importante asignar un responsable de medio ambiente en la empresa. Aunque exista un departamento o persona responsable del medio ambiente en la empresa hay que ser conscientes de que es un problema que atañe a todas las unidades de la misma.

**Los recursos humanos.** Para que un sistema de gestión medioambiental tenga éxito hay que involucrar a todos y cada uno de los miembros de la empresa

turística. (p. 386) Comunicación e influencia sobre el entorno. El comportamiento medioambiental de una empresa turística no debe bastar a sus miembros. Las empresas deben comunicar a su entorno más inmediato sus acciones, publicando sus logros medioambientales, y deben contribuir a la propagación de una actitud medioambiental respetuosa.

Por otro lado, para Ramírez (1994), la empresa turística, por su parte, ejerce cierta influencia en el sector turismo, en el ambiente social y en el ambiente ecológico. El alcance de esta influencia puede ser positivo o negativo según el tipo de gestión, el tamaño de la empresa y la concientización sobre el aspecto ecológico. El entorno ecológico es de suma importancia ya que el producto turístico responde básicamente a la oferta del ambiente natural, de salubridad y de naturaleza no contaminada. Por lo tanto, es un reto de la empresa transformarse, para dejar de ser depredadora de la ecología y convertirse en defensora y protectora de la misma. La empresa turística debe evitar ser un elemento perturbador del ecosistema natural, tratando de no deteriorarlo, ya que en su propio espacio la empresa encuentra la base de su existencia. Ello la lleva a un esfuerzo de capacitación, preparación, modificación, inversiones y gastos en función de la recuperación, mantenimiento y orden del ecosistema natural. (p. 88)

El MINCETUR (2010), en el Manual de Buenas Prácticas Ambientales indica que la valoración de nuestro ambiente ha dado lugar a la necesidad de que los servicios turísticos consideren en su concepción y desarrollo un conjunto de componentes ambientales y se identifiquen con la calidad turística. Las buenas prácticas

ambientales son en general, acciones sencillas cuyo costo de implementación es considerado como una inversión en el mediano plazo, y no, como se cree usualmente, un gasto adicional en que deben incurrir para ganar una “etiqueta” de responsabilidad socio-ambiental. (p. 15), además, Rainforest Alliance (2006), señala que proteger el ambiente reduce costos y hace más valiosos sus servicios turísticos. Cada vez más viajeros prefieren las empresas o destinos que son responsables con el ambiente y con las comunidades. (p.26)

#### **a) Uso del agua**

El MINCETUR (2010), señala que el consumo de agua en el sector turismo es una variable en función del tipo de servicio que se ofrece y el periodo estacional de afluencia turística. Resulta imprescindible reducir el consumo de agua, conjugando una correcta calidad del servicio turístico, que permita mantener los consumos dentro de una lógica de sostenibilidad ambiental con un enfoque más barato, más ecológico, más rápido y sin enfrentamientos sociales: ahorrando agua, aumentando la eficiencia en su uso. (p. 32)

Las razones para cuidar el consumo del agua, son expresadas por Rainforest Alliance (2006), que indica que el agua es uno de los principales elementos de nuestro planeta y cada vez está más escasa. Es responsabilidad de todos cuidarla. (p.26)

### **a.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa cuenta con programas para el uso eficiente del agua
- La empresa lleva un control del consumo de agua
- La empresa lleva a cabo revisiones periódicas de las instalaciones de agua
- La empresa cuenta con equipos que contribuyan al ahorro de agua
- La empresa sensibiliza y capacita al personal sobre el uso adecuado del agua

### **b) Uso de la energía eléctrica**

El MINCETUR (2010), en el Manual de Buenas Prácticas Ambientales, señala que la energía es un elemento imprescindible para producir cualquier bien de consumo, para calentarnos y para desplazarnos. Uno de los objetivos de las buenas prácticas ambientales es reducir el consumo de energía, lo cual repercute en reducir nuestros costos.

Las posibilidades de ahorro en los servicios turísticos son muchas, en lo especial en lo referente a la calefacción y aire acondicionado, el agua caliente sanitaria, la iluminación y la cocina y lavandería. Ante esta situación es necesario un cambio de nuestras actitudes que pasa por reducir el consumo energético, mejorar la eficiencia y sustituir fuentes de energía convencional por renovables. (p. 30)

### **b.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa cuenta con programas para el uso eficiente de la energía eléctrica

- La empresa adopta medidas para el máximo aprovechamiento de la luz natural
- La empresa promueve el apagado de luces y equipos cuando no están en uso
- La empresa lleva un control de consumo de energía
- La empresa utiliza focos ahorradores
- La empresa cuenta con buena ventilación y aislamiento térmico para recurrir lo menos posible a la climatización
- Se da el mantenimiento adecuado a equipos eléctricos
- Se usan interruptores independientes para iluminar las zonas de un mismo lugar

### **c) Consumo de productos**

Según MINCETUR (2010), los servicios turísticos, tienen la opción de elegir entre las diversas opciones que les ofrece el mercado de bienes y servicios, teniendo en cuenta los productos que valoran la protección del ambiente.

En los servicios turísticos continuamente se están tomando decisiones que en ocasiones pueden tener repercusiones en el ambiente, por lo que se debe tratar de escoger, de entre varias alternativas, aquellos productos cuyo impacto ambiental a lo largo de todo el ciclo de vida sea el menor. (p. 23) Rainforest Alliance (2006), si los servicios son excelentes, pero se compran insumos de baja calidad, el turista no se irá satisfecho y se puede perder clientes; asimismo, aumentarán la basura y el gasto. La compra de productos y contratación de servicios complementarios tienen que ser controladas para asegurar la calidad de los servicios.

### **c.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa emplea productos de limpieza de bajo impacto al medio ambiente
- La empresa emplea dosificadores para el uso óptimo de los productos
- La empresa contrata a proveedores que brindar productos respetuosos con el medioambiente
- La empresa prefiere la compra de productos en envases retornables
- La empresa imprime el papel por las dos caras e imprime documentos internos en papel reciclado
- La empresa usa en lo posible el correo electrónico para reducir el uso de tinta y papel
- La empresa no consume especies protegidas o sus derivados ni especies hidrobiológicas fuera de su talla mínima

### **d) Gestión de residuos**

MINCETUR (2010), indica que nuestros hábitos de consumo son superiores a los de hace unas décadas, generando importantes cantidades de residuos, responsables de graves problemas de contaminación. La generación de residuos de los servicios turísticos, guardan una relación directa con las temporadas altas de visitantes. (p.26)

Para Rainforest Alliance (2006), la basura es uno de los principales problemas en la actividad turística. Su acumulación da un aspecto desagradable y es un riesgo para la salud y el ambiente.

Es bueno limpiar, pero mejor es no ensuciar. Lo más importante es disminuir la basura y separarla para facilitar su resultado. En la actividad turística se produce aproximadamente un 60% de basura orgánica (cáscaras de frutas y verduras, restos de comidas, etc.) y un 40% de basura inorgánica (empaques plásticos, vidrios, cartón, papelería, entre otros), que son los más dañinos porque contaminan por cientos de años el ambiente. (p. 30)

#### **d.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa cuenta con un programa para la gestión de residuos
- La empresa sensibiliza y capacita al personal sobre la forma correcta de eliminar residuos
- La empresa mantiene los contenedores de basura en condiciones higiénicas

#### **e) Adaptación al medio**

Rainforest Alliance (2005), indica que, por definición, un diseño arquitectónico sustentable busca la armonía con su entorno natural y cultural por lo que el análisis de los factores naturales y los humanos debe ser básico a la hora de proponer y analizar las soluciones arquitectónicas.

El diseño arquitectónico de las edificaciones y facilidades debe considerar, en primera instancia, las condiciones naturales del entorno y determinar cuáles de ellas debe administrar ya sea para optimizar su aprovechamiento o para minimizar sus efectos sobre las instalaciones o sobre los visitantes.

De igual manera, el diseño arquitectónico deberá incorporar, rescatar y poner en valor los recursos histórico-culturales no sólo del área sino de toda la región en general. (p. 96)

### **e.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa cuenta con un diseño e infraestructura armoniosa con el paisaje

#### **2.2.6.5 Buenas prácticas en gestión socio-cultural**

Rainforest Alliance (s.f.), señala que la comunidad es un gran referente de mercado. Muchas empresas tienen claro que una comunidad que convive con la empresa es otro agente de venta de sus servicios. La operación turística convive con un entorno social, es decir, con un grupo de personas que comparten objetivos de desarrollo, por lo cual, la relación entre el actor turístico y su entorno socio-cultural debe convertirse en una base sólida para cumplir con la responsabilidad social y a su vez, aportar para el desarrollo de este entorno, en beneficio mutuo de las partes. (p.36) Por otro lado, Casanueva, García & Caro (2000), mencionan que los factores sociales y culturales tienen una incidencia fundamental en el sector turístico. (p. 77)

Por lo antes indicado, Rainforest Alliance (2006), indica que una empresa no puede comportarse como una isla que perturba y degrada el entorno social y cultural. No deben usarse los recursos turísticos sin retornar algo a cambio. La empresa debe participar activamente en el desarrollo de las comunidades vecinas, invertir,

realizar proyectos y mejorar la infraestructura turística, dar trabajo y capacitar a las comunidades locales. (p. 34)

#### **a) Apoyo a la cultura local**

Según Rainforest Alliance (2005), a través del apoyo a la cultura local se pretende motivar el desarrollo de una conciencia social para favorecer la conservación y defensa del patrimonio cultural, y promover el acceso de las comunidades para el uso y disfrute de los bienes que lo conforman, así como contribuir al desarrollo económico.

Una empresa turística responsable debe ser parte integral de su entorno socioeconómico e impulsora de su desarrollo mediante el apoyo y divulgación de información veraz respecto a los valores y elementos del patrimonio cultural. (p. 66)

#### **a.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa difunde las actividades y manifestaciones culturales de la comunidad
- La empresa no participa en la adquisición de bienes del patrimonio de procedencia ilegal
- La empresa participa en iniciativas de apoyo a la cultura local
- La empresa informa a los visitantes sobre la cultura local

## **b) Apoyo a la comunidad local**

Según Rainforest Alliance (s.f.), años atrás se decía, en términos turísticos, que las empresas generan empleo y mejoran la condición económica en pocas familias y que con ello se justifica su contribución a la sostenibilidad y desarrollo de la sociedad. Actualmente las empresas turísticas forman parte de la localidad donde trabajan. (p.36), por lo tanto, deben generar estrategias que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las personas del lugar. Rainforest Alliance agrega que este aspecto toma en consideración, principalmente el aporte que la empresa hace a la economía local mediante la contratación de personal de la zona, consumo de productos y otros. (p. 63)

### **b.1 Estándares derivados de las buenas prácticas**

- La empresa anima a sus clientes a consumir productos locales
- La empresa dona productos usados o nuevos a la comunidad local
- La empresa provee empleo digno a los miembros de la comunidad
- La empresa adquiere productos de proveedores locales
- La empresa difunde políticas en contra de la explotación sexual
- La empresa forma parte de los gremios del sector turismo
- La empresa participa en los procesos de planificación turística
- La empresa informa a los turistas sobre aspectos relacionados al turismo
- La empresa desarrolla programas de capacitación para la comunidad local.

### **III. METODOLOGIA**

#### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación se desarrolló como un estudio de caso único, de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo) puesto que se ha obtenido tanto datos de tipo cuantitativo como cualitativos; sobre los estudios de caso, Hernández, Fernández y Baptista (2010), señalan que se pueden definir como “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta; analizaron profundamente una unidad para responder al planteamiento del problema (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008), la unidad o caso investigado puede tratarse de un individuo, una pareja, una familia, un objeto, un sistema, una organización, etc. (p. 163). Por otro lado, Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), indican que “Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008)” (p. 546).

#### **3.2. Tipo de investigación**

El nivel correspondió a un nivel exploratorio y descriptivo, Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010) “Los estudios exploratorios se realizaron cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas

vagamente relacionadas con el problema de estudio, o bien, si deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas.” (p. 79) con relación al nivel descriptivo Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010) señalan “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis”. (p. 80)

### **3.3. Diseño de investigación**

La investigación adopto un diseño de un caso único transversal, al respecto Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010) indican que los diseños de investigación transversal recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito fue describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p. 151)

Caso: El caso a investigar fue a los mype turística, dedicados al rubro de restaurantes, ubicada en la ciudad de Huaraz, en la cual se investigaron aspectos vinculados con su historia, organización, oferta y demanda y el perfil del personal; siendo su parte central la evaluación del cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión administrativa; el equipamiento e infraestructura; la gestión del servicio; la gestión medioambiental y la gestión sociocultural.

### **3.4. Población y muestra**

La población fue estudiada y está conformado por el propietario (1) y los trabajadores (6) del establecimiento quienes proporcionarán la información

solicitada mediante la entrevista y mediante la aplicación de los cuestionarios respectivamente. De ese modo se obtuvo la información respecto a la empresa y la evaluación de la calidad del servicio en base al cumplimiento de los estándares derivados de las buenas prácticas. Respecto al tamaño de muestra, fue censal debido a que la población es relativamente pequeña.

### 3.5. Definición y operacionalización de variables

Variable	Dimensión	Definición conceptual	Sub dimensión	Indicadores	Medición (Normal)
Calidad del servicio	<b>Buenas prácticas en la gestión administrativas</b>	La administración permite la organización de las empresas y gestiona los recursos, procesos y resultados de sus actividades. En la base de todo el funcionamiento de una empresa; si las personas de la empresa no saben administrar, no se obtendrán resultados deseados...Este eje es de gran importancia para la sostenibilidad de la empresa, puesto que no basta con tener recursos, es indispensable desarrollar esquemas de gestión que permitan alcanzar los objetivos de sostenibilidad que se definan, ya que únicamente las organizaciones que implementen practicas adecuadas de administración, aseguran el éxito de sus objetivos.	Planificación	4 estándares	Cumple/No cumple
			Organización	3 estándares	Cumple/No cumple
			Gestión de calidad	6 estándares	Cumple/No cumple
			Gestión de recursos humanos	15 estándares	Cumple/No cumple
			Gestión de suministros y proveedores	5 estándares	Cumple/No cumple
			Gestión de seguridad	8 estándares	Cumple/No cumple
			Gestión financiera y contable	3 estándares	Cumple/No cumple
			Gestión de comunicación y marketing	12 estándares	Cumple/No cumple
	<b>Buenas prácticas en equipamiento e infraestructura</b>	El logro de la calidad el factor humano es determinante, también hay que considerar los aspectos tangibles de la calidad; por lo que también habrá que prestar atención a las instalaciones, equipos y materiales (mobiliario, uniformes, cristalería, vajillas, decoración, etc.) de la empresa y, relacionado con estos, a la higiene y la seguridad. Así también la decoración es también lo más importante para proyectar la imagen que se desea, al igual que las buenas	Exterior	10 estándares	Cumple/No cumple
			Cocina	14 estándares	Cumple/No cumple
			Almacén	6 estándares	Cumple/No cumple
			Comedor	13 estándares	Cumple/No cumple
			Servicio higiénicos	6 estándares	Cumple/No cumple
			Área de personal	3 estándares	Cumple/No cumple
Oficina			2 estándares	Cumple/No cumple	

Variable	Dimensión	Definición conceptual	Sub dimensión	Indicadores	Medición (Normal)
		condiciones de clima, con ventilación suficiente; cualquiera que sea el tipo del restaurante debe ser atractivo para el tipo de clientes para el cual se ha planeado y debe dar la necesaria atmosfera de confort.			
	<b>Buenas prácticas en gestión del servicio</b>	El servicio es el resultado de una sucesión de actos en los cuales interaccionan el cliente, el soporte físico y el personal de contacto, de acuerdo a procesos y procedimientos previamente establecidos, que buscan la satisfacción del consumidor y el logro comercial de la empresa prestataria.	Recepción de insumos	3 estándares	Cumple/No cumple
			Almacenamiento de insumos	10 estándares	Cumple/No cumple
			Apertura del centro de producción	3 estándares	Cumple/No cumple
			Prelistamiento de insumos	6 estándares	Cumple/No cumple
			Producción de platos	15 estándares	Cumple/No cumple
			Montaje de comedor	11 estándares	Cumple/No cumple
			Reservas	5 estándares	Cumple/No cumple
			Atención del comedor	35 estándares	Cumple/No cumple
			Servicio de bar	8 estándares	Cumple/No cumple
			Cierre de comedor	7 estándares	Cumple/No cumple
			Cierre del centro de producción	5 estándares	Cumple/No cumple
			Mantenimiento	2 estándares	Cumple/No cumple
			Limpieza y desinfección	3 estándares	Cumple/No cumple
			Las buenas prácticas ambientales se definen como un conjunto de pautas y	Uso del agua	5 estándares
	Uso de la energía	8 estándares		Cumple/No cumple	

<b>Variable</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Definición conceptual</b>	<b>Sub dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Medición (Normal)</b>
	<b>Buenas prácticas medioambientales</b>	recomendaciones que contribuyen a una mejor calidad de vida en el entorno; aplicadas, principalmente, a través de medidas preventivas que eviten riesgos ambientales asociados a cualquier acción realizada, así como por la ejecución repetida de experiencias positivas que reducen el impacto ambiental de las actividades cotidianas.	Consumo de productos	7 estándares	Cumple/No cumple
Gestión de residuos			3 estándares	Cumple/No cumple	
Adaptación al medio			2 estándares	Cumple/No cumple	
	<b>Buenas prácticas socio-culturales</b>	Una empresa no puede comportarse como una isla que perturba y degrada el entorno social y cultural. No deben usarse los recursos turísticos sin retomar algo a cambio. La empresa debe participar activamente en el desarrollo de las comunidades vecinas, invertir, realizar proyectos y mejorar la infraestructura turística, dar trabajo y capacitar a las comunidades locales.	Apoyo a la cultura local	4 estándares	Cumple/No cumple
Apoyo a la comunidad local			9 estándares	Cumple/No cumple	

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Los estudios de casos permiten emplear una serie de técnicas e instrumentos de investigación que permitirán obtener tanto datos cuantitativos como cualitativos; las técnicas que se emplearán en la investigación serán la observación, la entrevista y la revisión documental; para Canales, De Alvarado y Pineda (1986), la observación es “Es el registro visual de lo que ocurre en una situación real, clasificando y consignando los acontecimientos pertinentes de acuerdo con algún esquema previsto y según el problema que se estudia.” (p. 160); esta técnica se apoyará en el uso de cinco (5) guías de observación, las cuales estarán orientadas a evaluar el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión administrativas; al equipamiento e infraestructura; a la gestión del servicio; a la gestión medioambiental y la gestión sociocultural, cada una de las cuales se descompone en sub dimensiones; las cuales fueron validadas a través del juicio de expertos en el tema de certificación en base a la aplicación de buenas prácticas. Además, se empleará la cámara fotográfica para el registro de las imágenes más significativas. Otro instrumento a emplear será el cuestionario, Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), indican con relación al cuestionario “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir.” (p. 217); el cuestionario está conformado de preguntas cerradas y abiertas; se aplicará con la finalidad de obtener información sobre las características del personal de la empresa, tanto administrativo como operativo; la modalidad de aplicación del instrumento será a través de una entrevista personal, al respecto Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), señalan que las entrevistas implican que una persona calificada (entrevistador)

aplica el cuestionario a los participantes; el primero hace las preguntas a cada entrevistado y anota las respuestas. (p. 239) Para la recolección de los datos cualitativos se empleará la técnica de la entrevista semiestructurada, Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010), indican que las entrevistas cualitativas se definen como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). Con relación a las entrevistas semiestructuradas, señalan que se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados. La entrevista se aplicará al propietario del establecimiento con la finalidad de obtener información sobre la historia, organización, demanda y oferta del establecimiento, esta técnica se apoyará además de la guía de preguntas en el uso de una reportera y una libreta de campo.

### **3.6.1. Procedimientos de recolección de datos:**

Previo a la recolección de datos se establecerá contacto con el propietario del establecimiento con la finalidad de coordinar las fechas de las visitas tanto para las entrevistas, la aplicación de los cuestionarios al personal, como para la evaluación de la calidad del servicio en base al cumplimiento de los estándares derivados de las buenas prácticas.

## **Etapas de la recolección de datos:**

### **Primera etapa:**

Entrevista con el propietario del establecimiento, quien proporcionará datos sobre:

- La historia de la empresa y su evolución.
- Organización de la empresa.
- Oferta y la demanda

### **Segunda etapa:**

Se aplicarán los cuestionarios a todo el personal, con lo cual se obtendrán datos para estructurar el perfil del personal tanto administrativo como operativo, el periodo de duración de la toma de información dependerá de la disponibilidad del personal.

### **Tercera etapa:**

Se procederá a aplicar las cinco guías de observación para evaluar la calidad del servicio en base al cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas, el tiempo de aplicación dependerá de la disponibilidad de la empresa. En todas las etapas de la recolección de datos se registrarán imágenes, con la autorización previa del propietario de la empresa.

## **3.7. Plan de análisis**

El análisis de la información cuantitativa que se obtendrá a través del cuestionario aplicado al personal de la empresa, para el procesamiento de datos se empleará el programa SPSS 20.0, para el análisis de los datos se aplicarán medidas estadísticas

de acuerdo a la naturaleza de las variables en estudio y los resultados serán presentados en tablas y gráficos estadísticos. La información obtenida a través de la aplicación de las guías de observación será organizada agrupando los resultados por cada una de las dimensiones de la variable en estudio y de manera global en cuadros estadísticos. Respecto a la información obtenida por medio de aplicación de la entrevista semiestructurada y de la observación se realizará a través de un análisis cualitativo describiendo el comportamiento de cada una de las variables en estudio.

### 3.8. Matriz de consistencia

**Título de la Tesis:** Evaluación de la calidad del servicio del restaurante “riveras del rio santa” distrito de independencia Huaraz, utilizando estándares derivados de las buenas Practicas, en el año 2016.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES Y DIMENSIONES	CASO	DISEÑO	INSTRUMENTO
¿Cuál es la calidad del servicio del restaurante Riveras del Rio Santa distrito de independencia Huaraz, en base al cumplimiento de los estándares derivados de las buenas prácticas, en el año 2016?	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Determinar la calidad del servicio del restaurante “Riveras del Rio Santa” Distrito de Independencia Huaraz, en base al cumplimiento de los estándares derivados de las buenas prácticas, en el año 2016.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir las principales características del restaurante “Riveras del Rio santa”, relacionadas a su historia, organización, oferta, demanda y perfil del personal.</li> <li>• Determinar y describir el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión empresarial del restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, en el año 2016.</li> <li>• Determinar y describir el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto al equipamiento e</li> </ul>	<p>Evaluación de la calidad del servicio.</p> <p>Cumplimiento de buenas prácticas en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión empresarial.</li> <li>• Equipamiento e infraestructura.</li> <li>• Gestión del servicio.</li> <li>•Gestión medioambiental</li> <li>•Gestión sociocultural</li> </ul>	Pequeña empresa dedicada al rubro de restaurantes	<p><b>Tipo:</b> Estudio de caso único, de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo): Puesto que se obtendrán tanto datos de tipo cuantitativo como cualitativos sobre los estudios de caso.</p> <p><b>Nivel:</b> Exploratorio y descriptivo: Para el primero porque deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas; y para el segundo porque se buscará especificar las características y los perfiles de las personas y procesos que se someterán al análisis.</p> <p><b>Diseño:</b> Transversal; pues se recolectarán datos en un sólo momento, en un tiempo único</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de entrevista</li> <li>• Cuestionario estructurado</li> <li>• Guías de observación.</li> </ul>

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN	VARIABLES Y DIMENSIONES	CASO	DISEÑO	INSTRUMENTO
	<p>infraestructura del restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, en el año 2016.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar y describir el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión del servicio del restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, en el año 2016.</li> <li>• Determinar y describir el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión medioambiental del restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, en el año 2016.</li> <li>• Determinar y describir el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión socio-cultural del restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, en el año 2016.</li> </ul>				

### **3.9. Principios éticos**

En el presente trabajo se hace hincapié a los principios éticos de confidencialidad, respeto a la dignidad de la persona y respeto a la propiedad intelectual; así mismo se reconoce que toda la información utilizada en el presente trabajo será destinada para fines académicos exclusivamente.

## **IV RESULTADOS**

### **4.1 RESULTADOS DE LA “GUIA DE ENTREVISTA” (AL GERENTE DEL ESTABLECIMIENTO)**

#### **4.1.1 Ubicación de la empresa**

El Restaurante “Riveras del Rio Santa”, está ubicado en el Urb. Sarita Colonia en Vichay Bajo Independencia – Huaraz.

#### **4.1.2 ¿Cuándo se originó la empresa?**

La empresa se constituyó en el año 2009.

#### **4.1.3 ¿Cómo surgió la empresa?**

Un negocio familiar que a base de entusiasmo y el sabor de la Sra. Vilma Flores Cancha y el empeño apoyo y pasión por rescatar lo típico de la zona de don Aurelio Ibarra Cochachi y construyendo al desarrollo del Restaurante por sus hijos Mario Ibarra Flores, Alex Ibarra Flores, Wilder Ibarra Flores, y así fue como se construyó el restaurante, no hubo ningún restaurante por el lugar de comidas típicas y así fue que se creó el restaurante que está ubicado con una vista al rio santa.

#### **4.1.4 ¿Cuáles son los principales logros de la empresa desde que se creó hasta la actualidad?**

El restaurante hasta la actualidad no tiene ningún logro a nivel nacional ni local, ya que ellos están en preparación para poder llegar a ser reconocidos a nivel nacional.

#### **4.1.5 Describa la oferta de la empresa**

El restaurante riberas del rio santa ofrece:

- Comidas típicas de la región todos los días incluyendo feriados.

- Cuenta con sala de recepciones zona vip.
- Cuenta con servicio de delivery.

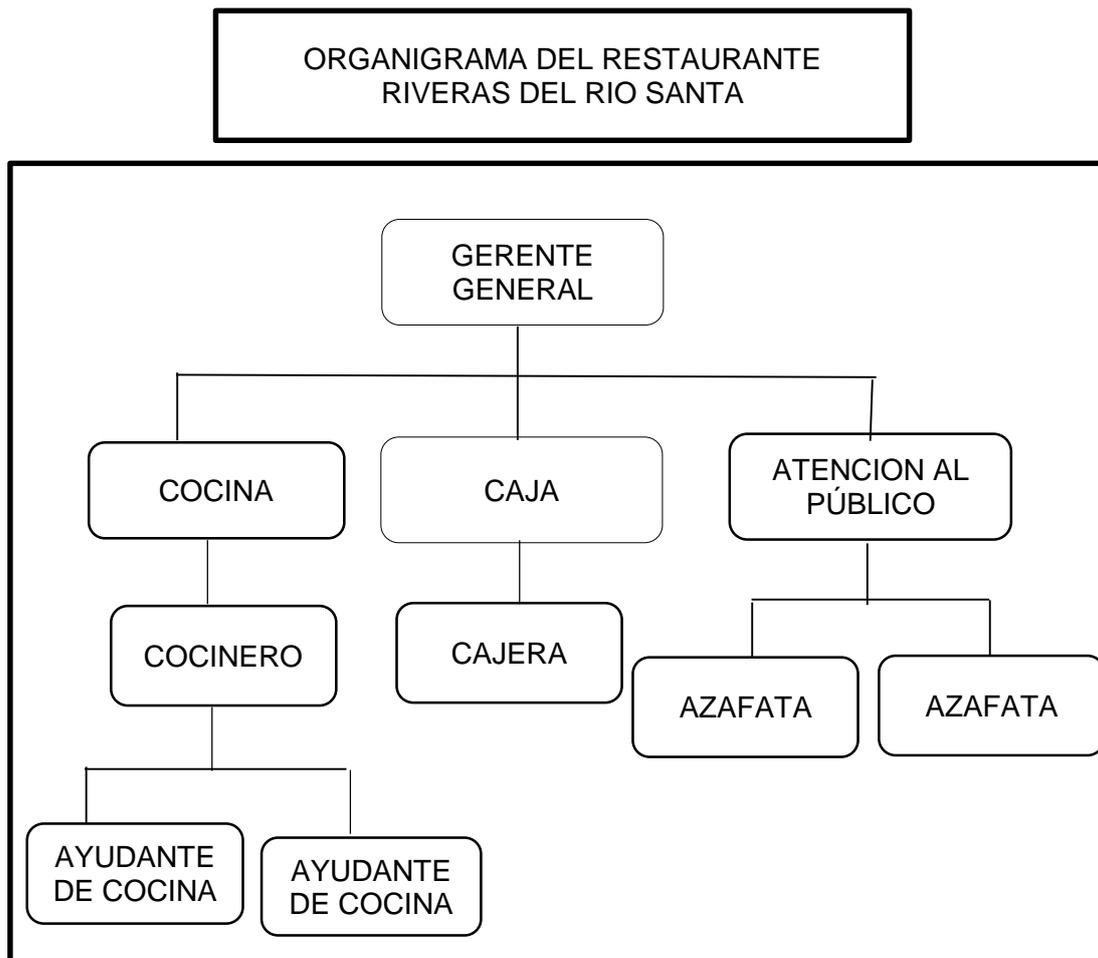
#### 4.1.6 ¿Quiénes son sus clientes?

Entre sus principales clientes podemos mencionar a los siguientes:

- Nacionales
- Locales
- Extranjeros

#### 4.1.7 Organización de la empresa

**Figura 02:** Propuesta de organigrama del restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de Huaraz



Fuente: Elaboración propia en base a información de la empresa

#### 4.1 RESULTADOS DE LA “GUÍA DE ENTREVÍSTA” (A LOS TRABAJADORES)

Tabla N° 01  
Distribución según Datos generales

1. DATOS GENERALES	Frecuencia Absoluta (Numero empleados)	Frecuencia Relativa (%)
<b>Sexo:</b>		
a) Masculino	3	43%
b) Femenino	4	57%
Total	<b>7</b>	<b>100.0%</b>
<b>Edad:</b>		
a) 20-30 años	4	57%
b) 31-40 años	2	29%
c) 41-50 años	1	14%
d) 51- a mas años	0	0%
Total	<b>7</b>	<b>100%</b>
<b>Procedencia:</b>		
a) Local	7	100%
b) Nacional	0	0%
c) Internacional	0	0%
Total	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

#### Interpretación:

- **Sexo** : Del total de trabajadores encuestados se observa que el 43% son de sexo masculino y el 57 % femenino.
- **Edad** : Del total de trabajadores encuestados se observa que un 57% tienen entre 20 a 30 años el 29% tienen entre 31 a 40 años y el otro 14% tienen entre 51 años a más.
- **Procedencia:** Del total de trabajadores encuestados se observa que el 100% son de procedencia local.

Tabla N° 02  
Distribución según estudios

II -DATOS GENERALES	Absoluta (Numero empleados)	Relativa (%)
<b>Nivel de estudios:</b>		
a) Primaria inconclusa	0	0%
b) Primaria completa	0	0%
c) Secundaría inconclusa	3	43%
d) Secundaria completa	1	14%
e) Superior inconclusa (técnica)	0	0%
f) Superior completa (técnica)	3	43%
g) Superior inconclusa (universitaria)	0	0%
Total	<b>7</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Interpretación:**

Nivel de estudios : Del total de trabajadores encuestados se observa que el 43% manifiesta tener un grado de instrucción de secundaria inconclusa, seguido por un 43% con un grado de instrucción superior técnico completo, por último, el 14% de trabajadores indican que solo tienen secundaria completa.

- Especialidad : Del total de trabajadores encuestados se observa que el 43% manifiesta tener estudios vinculados con el puesto y el 57% no cuenta con estudios vinculados con el puesto.

Tabla 03  
Desempeño en la empresa

Área:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Gerente	1	14%
Cocinero	1	14%
Azafata	2	29%
Ayudante de Cocina	2	29%
Cajera	1	14%
Total	7	100%

Tiempo laborando en la empresa:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
1 - 3 años	5	71%
4 -5 años	2	29%
6 a más	0	0%
Total	7	100%

Participa en programas de capacitación:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	43%
No	4	57%
Total	7	100%

Tipo de capacitación:	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Atención al cliente	3	43%
Buenas prácticas de manipulación de cocina	0	0%
Administración y gastronomía	0	0%
No recibo capacitación	4	57%
Total	7	100%

Fuente: Elaboración propia

**Interpretación:**

- Área : Del total de trabajadores encuestados se observa que el 14% manifiesta desempeñarse como gerente, el otro 14% se desempeña como cocinero, también el 29% se desempeña como azafatas, el otro 29% como ayudante de cocina y el 14% como cajera.
- Tiempo laborando en la empresa: Del total de trabajadores encuestados se observa que el 71% manifiesta estar laborando de 1 a 3 años y el 29% manifiesta estar laborando de 4 a 5 años.

- Tipo de capacitación: Del total de trabajadores encuestados se observa que el 43% manifiesta participar en capacitaciones referentes a la atención al cliente y el 57% no participa en ningún tipo de capacitaciones.

#### **4.1 RESULTADOS DE LAS CINCO GUÍAS DE OBSERVACIÓN PARA EVALUAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN BASE AL CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES DERIVADOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS**

En el presente apartado se muestra las tablas con los resultados obtenidos con respecto al cumplimiento de los estándares derivados de las buenas prácticas a través de la aplicación de 5 guías de observación (Anexo N°03) que evalúan:

- Las buenas prácticas en cuanto a gestión administrativa,
- Las buenas prácticas en cuanto a equipamiento e infraestructura,
- Las buenas prácticas en cuanto a gestión del servicio,
- Las buenas prácticas en cuanto a gestión medioambiental,
- Las buenas prácticas en cuanto a gestión sociocultural.

A continuación, se presenta los resultados y análisis de resultados de cada uno de estos indicadores.

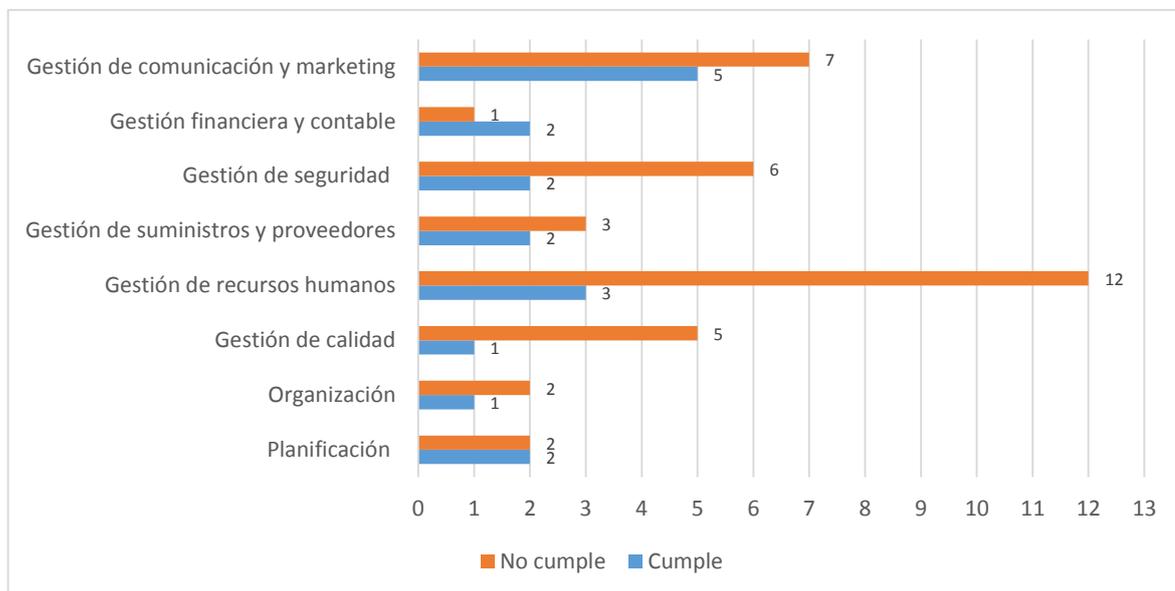
Buenas prácticas en cuanto a gestión administrativa  
 Tabla N° 04  
*Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la **gestión administrativa** en el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016*

Sub dimensión	Número de estándares			Porcentaje de estándares		
	Cumple	No cumple	Estándares evaluados	Cumple %	No cumple %	Estándares evaluados %
Planificación	2	2	<b>4</b>	3,6	3,6	<b>7,1 %</b>
Organización	1	2	<b>3</b>	1,8	3,6	<b>5,4 %</b>
Gestión de calidad	1	5	<b>6</b>	1,8	8,9	<b>10,7 %</b>
Gestión de recursos humanos	3	12	<b>15</b>	5,4	21,4	<b>26,8 %</b>
Gestión de suministros y proveedores	2	3	<b>5</b>	3,6	5,4	<b>8,9 %</b>
Gestión de seguridad	2	6	<b>8</b>	3,6	10,7	<b>14,3 %</b>
Gestión financiera y contable	2	1	<b>3</b>	3,6	1,8	<b>5,4 %</b>
Gestión de comunicación y marketing	5	7	<b>12</b>	8,9	12,5	<b>21,4 %</b>
<b>TOTAL</b>	18	38	<b>56</b>	32.1	67.9	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 01

*Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la **gestión administrativa** en el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016*



**Interpretación:** Respecto al cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la GESTIÓN ADMINISTRATIVA en el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, se observan los siguientes resultados para las siguientes 8 sub dimensiones que posee:

La primera sub dimensión que se refiere a la **planificación**, la cual posee 4 estándares, se observa que la empresa CUMPLE apenas con 2 estándares el cual es: \* Contar con un plan estratégico en el que define su visión, misión, valores y objetivos. Pero por otro lado se observa que NO CUMPLE con los 2 estándares restantes de la planificación los cuales son: \* La empresa no cuenta con planes operativos para sus distintas áreas; \* No cuenta con políticas establecidas (servicios, ambientales, sociales, seguridad); \*Cuenta con un plan de negocios, pero no de forma documentada. Ello dificulta el desarrollo de la empresa al no contar con una planificación clara que

establezca con precisión y anticipación cómo desarrollará la empresa sus actividades. Así, es necesario que la empresa cumpla con estos indicadores de planificación pues ayudarán a conocer con anticipación lo que se desea hacer, cómo puede alcanzar sus metas, cuándo ejecutar cada procedimiento, quién será responsable de los mismos, con qué recursos se cuentan y cómo se evaluarán los resultados; es decir, a través de la planificación la empresa podrá tener un panorama claro de la empresa, sus proyecciones y evaluaciones.

La segunda sub dimensión se refiere a la **organización** de la empresa, donde la empresa **NO CUMPLE** con **2** estándares el cual el restaurante no cuenta con un sistema de comunicación formal, \*tampoco ha documentado de sus procesos, estándares y requisitos del servicio, \*del mismo modo la empresa no cuenta con un manual de procesos y procedimientos y por otro lado **CUMPLE** con un manual de organización y funciones

La tercera sub dimensión se refiere a la **gestión de calidad**, el cual presenta **6** estándares; de los cuales la empresa **CUMPLE** con **1**, ya que \*cuenta con un sistema de tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias; sin embargo, aún existen **5** aspectos por tomar en cuenta que la empresa **NO CUMPLE**, como son: \*realizar auditorías internas periódicas, \*contar con un programa de acciones correctivas que ayuden a eliminar las causas de desviaciones, \*realizar un seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, y \*no cuenta con un sistema de control de calidad del servicio. Es importante que la empresa tome en cuenta estos aspectos ya que ayudarían a la mejora de la calidad del restaurante pues tendrían un monitoreo, evaluación y mejora

constante, además de una mayor comunicación con el cliente que ayudaría a la mejora del servicio.

La cuarta sub dimensión se refiere a la **gestión de recursos humanos**, la cual cuenta con **15** estándares; de estos, la empresa CUMPLE con **3**, ya que \*cuenta con un archivo con los datos de su personal, donde incluye sus documentos personales y documentos de verificación de sus domicilios; \*asimismo la empresa evalúa de forma periódica a su personal tomando en cuenta su rendimiento; \* del mismo modo la empresa realiza reuniones para tratar temas relacionados al trabajo. Por otro lado, existen **12** indicadores que lamentablemente NO CUMPLE que de ser aplicados podrían ayudar a la empresa a mejorar su gestión de recursos humanos; así, \*la empresa no cuenta con perfiles de los puestos de trabajo donde se especifiquen qué aptitudes, habilidades, formación y experiencia debería tener cada colaborador; \*asimismo, en la empresa tampoco se cuenta con un proceso de selección de personal definido, \* tampoco se cuenta con un programa de inducción del personal, \* ni un programa de capacitación para el personal, ya que estos procesos son desarrollados de forma empírica, es decir no cuentan con un proceso documentado y sistematizado referente a los indicadores antes mencionados. \*la empresa tampoco emplea estrategias para mantener motivado al personal, tampoco la empresa garantiza la igualdad de oportunidades de sus empleados, no fomenta y difunde la práctica de valores y principios éticos en el personal, \*la empresa no comunica al personal los resultados alcanzados en cuanto al servicio y satisfacción del cliente \*tampoco respeta la jornada laboral establecida por ley. \*Asimismo, la empresa no brinda remuneraciones establecidas en la legislación

laboral, \*ni beneficios sociales a los empleados, los cuales sería importante tomar en cuenta para que estos desempeñen sus labores con mayor satisfacción.

La quinta sub dimensión se refiere a la **gestión de suministros y proveedores**, elemento importante en todo restaurant, ya que la calidad de sus insumos y los productos que ofrecen depende de cómo gestionen este aspecto. Así, esta sub dimensión presenta **5** estándares, de los que la empresa CUMPLE con **2**; pues \*cuenta con un registro de las características y datos de sus proveedores, y \*ha definido las condiciones de pedido, entrega y pagos. Sin embargo, NO CUMPLE con **3** indicadores que sería importante que la empresa tome en cuenta como son: \*la empresa no tiene definido un criterio para la selección de sus proveedores, \*además la empresa no tiene formatos para formalizar sus pedidos, y \*establecer horarios y procedimientos para la recepción de sus productos, los cuales ayudarían a llevar un mejor registro de sus pedidos y contar con mayor orden al recibir los productos.

La sexta sub dimensión se refiere a la **gestión de seguridad**, factor de gran importancia en la empresa, ya que como afirma (Alliance, s.f.) la gestión de la seguridad promueve la protección de la vida y salud de los colaboradores y de los clientes-visitantes. También impulsa la conservación de los equipos, herramientas e información de la empresa, permitiendo determinar las causas de las condiciones inseguras y tomar acciones correctivas para evitarlas o por lo menos disminuirlas. (p.24). Esta sub dimensión cuenta con **8** estándares, de los que la empresa CUMPLE con **6**, ya que \*la empresa cuenta además con el certificado de Defensa Civil y ha logrado identificar los riesgos y peligros existentes, tanto potenciales, como reales, los cuales han podido ser

identificados de acuerdo a lo establecido por Defensa Civil; \* asimismo dispone de un listado actualizado de contactos para la atención en casos de emergencia, el cual se encuentra ubicado en la cocina, y oficina administrativa. Sin embargo, la empresa NO CUMPLE con **6** estándares que son: la empresa no identifica sus riesgos y peligros que tuviera, \*tampoco la empresa no ha mejorado los planes para minimizar las situaciones de riesgo y peligro, \*así mismo no brinda capacitación al personal en temas de seguridad, \* la empresa tampoco cuenta con planes para atender emergencias, ya sean desastres naturales, accidentes o enfermedades, \*la empresa no ha implementado programas de simulacros y prácticas de seguridad.

La séptima sub dimensión se refiere a la **gestión financiera y contable**, el cual de acuerdo a (Alliance, s.f.) indica que un sistema financiero permite analizar cómo es el flujo del dinero en la empresa, en qué condiciones se consiguen fondos y cómo se administran, lo que, aunado al establecimiento conjunto de un buen sistema contable, se contará con información real y útil para tomar decisiones económicas. (p.21). La gestión financiera y contable tiene **3** estándares, de los cuales: la empresa “Riveras del Rio Santa” cumple con **2**, ya que \*cuenta con los servicios de un profesional en el campo financiero contable, \*también dispone de un presupuesto general y presupuesto específico; sin embargo la empresa NO CUMPLE los otros **1** estándar el propietario no cuenta con capacitación en temas financieros y contables, aspectos que sería importante tomar en cuenta para una mejor administración de los recursos financieros de la empresa.

La octava y última sub dimensión se refiere a la **gestión de comunicación y marketing**, punto importante para la adecuada difusión de la empresa, ya que a través de esta gestión la empresa sabrá cómo proyectar una adecuada imagen de la empresa y captar a los clientes, valiéndose para esto de los diferentes medios de comunicación. La gestión de comunicación y marketing **12** estándares de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” cumple con **7** estándares; pues \*la empresa cuenta con un estudio de mercado que ayude a la empresa a conocer la competencia y la demanda, \*también cuenta con una marca y eslogan atractivo y coherente con el servicio que brinda; siendo la marca “Riveras del Rio Santa”, y el slogan “pase a degustar los maravillosos platos típicos; \*además la empresa diseña sus servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas de sus clientes, \*también la empresa ha establecido el precio de sus productos o servicios en base al estudio del mercado, \*la empresa exhibe en un lugar visible las formas de pago aceptadas en el establecimiento, por otro lado **NO CUMPLE**, la empresa no mantiene un registro de sus clientes, \*tampoco tiene firma de convenios con el fin de incrementar la demanda del establecimiento, \*tampoco la empresa emplea medios de comunicación para promocionar su oferta, \*además de auspiciar eventos, logrando así una mayor difusión de sus servicios; \*asimismo la empresa no difunde información coherente con el servicio que brinda, \*proporciona información al cliente sobre las condiciones de prestación de servicio, \*no cuenta con tarifarios de su oferta gastronómica, los cuales se encuentran en la carta de menú, \*no exhibe en un lugar visible la oferta gastronómica con sus respectivos precios, esto se da también a través de la carta de menú, la cual no proporciona a los clientes al momento de su llegada.

**En términos generales,** el restaurante “Riveras del Rio Santa” refleja que de los 56 estándares recomendados para lograr una **gestión administrativa** de alta calidad, se observa que la empresa **no cumple** con 38 de ellos; el cual representan el **6%** de los mismos, así, sus puntos de mayor debilidad se encuentran en gestión de calidad, gestión de seguridad, gestión de recursos humanos, gestión de comunicación y marketing en los que deberá poner un mayor énfasis para su total implementación.

### **Buenas prácticas en cuanto a equipamiento e infraestructura**

**Tabla N° 05**

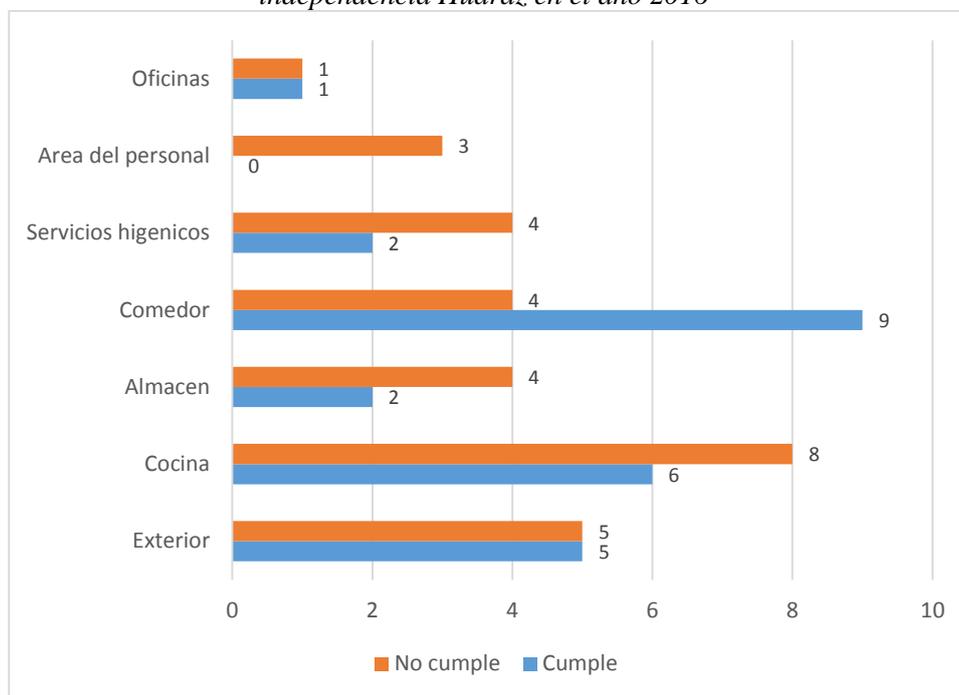
*Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a **equipamiento e infraestructura** en el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016*

Sub dimensión	Numero de estándares			Porcentaje de estándares		
	Cumple	No Cumple	Estandartes evaluados	cumple %	No cumple %	estándares evaluados %
Exterior	5	5	10	9,3	9,3	18,5%
Cocina	6	8	14	11,1	14,8	25,9%
Almacén	2	4	6	3,7	7,4	11,1%
Comedor	9	4	13	16,7	7,4	24,1%
Servicio higiénicos	2	4	6	3,7	7,4	11,1%
Área de personal	-	3	3	-	5,5	5,6%
Oficinas	1	1	2	1,9	1,9	3,7%
<b>Total</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>54</b>	<b>46,3</b>	<b>53,7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 02

*Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a equipamiento e infraestructura en el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, en el año 2016*



**Interpretación:** Respecto al cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la EQUIPAMIENTO E INFRAESTRUCTURA en el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, se observan los siguientes resultados para las siguientes 7 sub dimensiones que posee:

La primera sub dimensión se refiere a **exterior** el cual posee **10** estándares, de los cuales se observa que la empresa **CUMPLE** con **5** estándares los cuales son los siguientes: \*la empresa tiene limpieza en el entorno, \* cuenta con buena iluminación, \*asimismo tiene acceso especial para las personas discapacitadas, \*también cuenta con estacionamiento privado, \*también cuenta con un acceso independiente para los proveedores y el personal. Por otro lado, se observa que la empresa **NO CUMPLE** con **5** estándares los cuales son los siguientes: \*el restaurante no se ubica en un lugar accesible, \*tampoco se ubica en una zona segura, \* tampoco no cuenta con un panel

visible y atractivo en la fachada, \*tampoco presenta iconos de clasificación y/o categorización, \*la empresa proveedores y el personal.

La segunda sub dimensión se refiere a **cocina** el cual posee **14** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **6** estándares los cuales son los siguientes: \*la empresa cuenta con áreas de trabajo identificadas y delimitadas para la preparación de alimentos, \*asimismo cuenta con iluminación apropiada que no altere el color ni la apariencia, \*la empresa cuenta con un sistema de ventilación apropiada, \*también cuenta con equipos y mobiliarios que no interrumpan el flujo del trabajo, \*la empresa cuenta con una selección de producción se mantiene limpia y ordenada, \*asimismo cuenta con suministro de agua permanente. Por otro lado, se observa que la empresa NO CUMPLE con **8** estándares los cuales son los siguientes: \*del mismo modo no se ubica aproximadamente al comedor, \*también el piso es de material antideslizante y de fácil de limpiar, \*las paredes están revestidas con material liso y de fácil limpieza, \*no dispone de una campana extractora, \*tampoco los equipos están funcionando en óptimas condiciones, \*los utensilios de cocina no están en buen estado y en óptimas condiciones de limpieza, \*la empresa no cuenta con un área específica para los residuos, la cual se encuentra alejada del área de producción, y por ultimo no tiene una área para el lavado de manos, y no cuenta con implementos necesarios.

La tercera sub dimensión se refiere a **almacén** el cual posee **6** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **2** estándares los cuales son los siguientes: \*la empresa cuenta con paredes y pisos son lisos para evitar las plagas, \*también cuenta con una adecuada iluminación que no altere el color de los alimentos. Por otro

lado, NO CUMPLE con **4** estándares los cuales son: \*el almacén no posee una ventilación adecuada, \*la empresa no cuenta con las coberturas están cerradas con mallas, \*los estantes son de material anticorrosivo y por último \*no cuentan con sectores independientes, adecuados para el almacenamiento de alimentos según tipo.

La cuarta sub dimensión se refiere a **comedor** el cual posee **13** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **9** estándares los cuales son los siguientes: El comedor presenta condiciones adecuadas de limpieza, \*la empresa cuenta con decoración agradable y armoniosa, \*cuenta con un olor agradable, \*los mobiliarios están en buen estado de conservación y limpio, \*la empresa cuenta con mobiliarios se ha distribuido de forma adecuada facilitando la circulación, \*la empresa cuenta con cartas en buen estado y con los precios actualizados,\*también dispone utensilios, vajillas, cristales y mantelería en cantidades suficientes, así también se emplean utensilios, vajillas, cristalería y mantelería y están en perfecto estado. \*se disponen en un área de caja para el cobro de las facturas. Por otro lado, se observa que la empresa NO CUMPLE con **4** estándares son los siguientes, \*la empresa no cuenta con sistema de ventilación, \*tampoco cuenta con equipos de música y televisión, \*así mismo no cuenta con señalización de emergencia, extintores y luces de emergencia, \*la empresa no cuenta con estaciones de servicio debidamente organizadas.

La quinta sub dimensión se refiere a **servicios higiénicos** el cual posee **6** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **2** estándares los cuales son los siguientes: \*las empresas cuentan con servicio higiénicos independientes e identificar por sexo, \* así mismo cuenta con una iluminación apropiada. Por otro lado, se observa

que la empresa NO CUMPLE con **4** estándares el cual es el siguiente: \*las empresas higiénicas no tienen acceso directo al comedor, \*también dispone de un sistema adecuadas de ventilación, \* así mismo de los implementos de higiénico necesario como (jabón líquido, papel toalla o secar de aire caliente), \*así mismo están permanente limpios.

La sexta sub dimensión se refiere a **área de personal** el cual posee **3** estándares, de los cuales se observa que la empresa NO CUMPLE con los **3** estándares los cuales son los siguientes: \*la empresa no cuenta con un área segura destinada para que el personal deje sus pertenencias, \*así mismo no cuenta con servicios higiénicos en óptimas condiciones de limpieza para el personal y tampoco cuenta con un área destinada para que los trabajadores tomen sus alimentos.

La séptima sub dimensión se refiere a **oficinas** el cual posee **2** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con los **1** estándares los cuales son los siguientes: \*no cuenta con una oficina administrativa. Por otro lado, se observa que la empresa NO CUMPLE con **1** estándar los cuales son los siguientes, \*la empresa no cuenta con los equipos e implementación necesarias.

**En términos generales**, el restaurante “Riveras del Rio Santa” refleja que, de los 54 estándares recomendados para lograr una **equipamiento e infraestructura** de alta calidad, se observa que la empresa **no cumple** con 29 de ellos; el cual representan el **53.7%** de los mismos.

## Buenas prácticas en cuanto a gestión del servicio

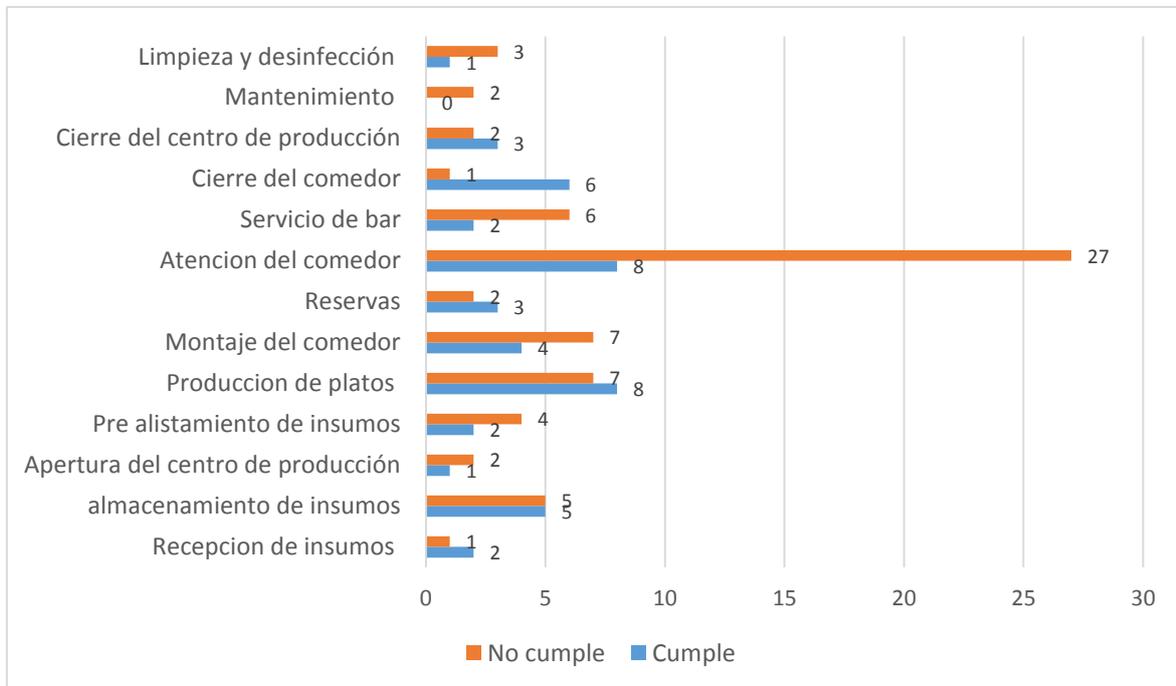
**Tabla N° 06**

*Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a gestión del servicio en el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, en el año 2016*

Sub dimensión	Número de estándares			Porcentaje de estándares		
	Cumple	No cumple	Estándares evaluados	Cumple %	No cumple %	Estándares evaluados %
Recepción de insumo	2	1	<b>3</b>	1,8	0,9	2,6%
Almacenamiento de insumo	5	5	<b>10</b>	4,4	4,4	8,8 %
Apertura del centro de producción	1	2	<b>3</b>	0,9	1,8	2,6%
Prelistamiento de insumos	2	4	<b>6</b>	1,8	3,6	5,3 %
Producción de platos	8	7	<b>15</b>	7,0	2,6	13,2 %
Montaje del comedor	4	7	<b>11</b>	3,5	6,1	9,6%
Reservas	3	2	<b>5</b>	2,6	1,8	4,4%
Atención del comedor	8	27	<b>35</b>	7,0	23,7	30,7%
Servicio de bar	2	6	<b>8</b>	1,7	5,2	7,0%
Cierre del comedor	6	1	<b>7</b>	5,3	0,9	6,1%
Cierre del centro de producción	3	2	<b>5</b>	2,6	1,8	4,4%
Mantenimiento	-	2	<b>2</b>	0	1,8	1,8%
Limpieza y desinfección	1	3	<b>4</b>	0,9	2,6	3,5%
<b>TOTAL</b>	45	69	<b>114</b>	39,5	60,5	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 03**  
*Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a **gestión del servicio** en el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016*



**Interpretación:** Respecto al cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la **GESTIÓN DEL SERVICIO** en el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, se observan los siguientes resultados para las siguientes 13 sub dimensiones que posee:

La primera sub dimensión se refiere a **recepción de insumos** el cual posee **3** estándares, de los cuales se observa que la empresa **CUMPLE** con los **2** estándares los cuales son los siguientes: \*la empresa cumple con la recepción de insumos se realiza en las primeras horas de la mañana, \*así mismo se dispone de un ambiente adecuado para la recepción de insumos. Por otro lado, se observa que la empresa **NO CUMPLE** con **1** estándar el cual es, que cuando los insumos se verifica su olor, textura, color, temperatura y apariencia general.

La segunda sub dimensión se refiere a **almacenamiento de insumos** el cual posee **10** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **5** estándares los cuales son los siguientes: \*asimismo los alimentos se almacenan en recipientes que los protejan de la contaminación y perfectamente etiquetados e identificados, \*las frutas y verduras son almacenados a temperatura entre 7C°, \*también los pescados y mariscos, \* así mismo los pescados y mariscos, carnes y pollo se almacenan en depósitos con tapa, \*tampoco se congelan nuevamente un producto que ha sido descongelado. Por otro lado, se observa que la empresa NO CUMPLE con **5** estándares los cuales son los siguientes: \* la empresa no tiene un sistema de almacenamiento predeterminado, \*tampoco los insumos son depositados en recipientes de conservación específicos para cada alimento, \* los alimentos en polvo y grano se almacenan en recipientes que los protejan de la contaminación y perfectamente etiquetado e identificado y \*se controla permanente la temperatura y el funcionamiento de los equipos de refrigeración.

La tercera sub dimensión se refiere a **apertura del centro de producción** el cual posee **03** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **1** estándar el cual cumple con realizar un control de inventario de los insumos en stock. Por otro lado, se observa que la empresa NO CUMPLE con **2** estándares los cuales son los siguientes: \*la empresa lleva acabo un control del estado de equipos, utensilio y materiales de trabajo empleando un check list antes de iniciar las operaciones, \*se realiza el control sanitario y de presentación del personal de producción empleando un check list antes de iniciar las operaciones.

La cuarta sub dimensión se refiere **pre alistamiento de insumos** el cual posee **06** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **2** estándares los cuales son los siguientes: \*tanto los vegetales, frutas y carnes son lavados antes de uso con agua potable, \*se emplean utensilios cuchillos tabla de picar para el cortado. Por otro lado, se observa que la empresa NO CUMPLE con **4** estándares los cuales son los siguientes: \*posterior al lavado se procede a la desinfección, empleando cloro, \*después del pelado y cortado se debe lavar cuidadosamente el sitio de trabajo, \*existen un criterio de elaboración y almacenamiento de productos de prealisatamiento elaborados, \* no tiene un proceso de envasado y etiquetado de porcionados.

La quinta sub dimensión se refiere a **producción de platos** el cual posee **15** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **8** estándares los cuales son los siguientes: \*el personal dispone de un uniforme completo y en buenas condiciones, \*los alimentos se están cocinando se mantienen tapados a fin de evitar la caída de los alimentos, \*para probar los alimentos se emplean utensilios, \* Las ordenes de pedido se elaboran según su llegada, \* Las ordenes de pedido se despachan ni bien están listas, \* El personal de producción conoce el funcionamiento de los equipos, \*presta atención y cuidado a la presentación y decoración de platos terminados, \*La sección de producción se mantiene limpia y ordenada. Por otro lado, se observa que la empresa NO CUMPLE con **7** estándares los cuales son los siguientes: \*la empresa planifica periódicamente la oferta gastronómica del establecimiento, \*no tiene un sistema de producción predeterminado, organizado y claramente establecido, \*no cuenta con recetas estándar para la elaboración de los platos, \*los insumos congelados nunca se descongelan a temperatura ambiente ni en agua tibia, \* El personal no tiene una rápida

capacidad de producción y por último Los equipos y superficies en contacto con los alimentos se limpian, lavan y desinfectan después de cada uso.

La sexta sub dimensión se refiere a **montaje del comedor** el cual posee **11** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **4** estándares los cuales son los siguientes: \* así mismo existe un orden de ubicación y distribución funcional de la cubertería, cristalería y menaje que facilita la operación, \* también la empresa efectúa el montaje de las mesas considerando el tipo de servicio y categoría del establecimiento, \*en caso de existir reservas, se asignan las mesas reservadas, \* existe un control de los ambientes del comedor, mobiliario y equipos por parte del personal de servicio, antes de la apertura del establecimiento, empleando un check list. Por otro lado, se observa que la empresa NO CUMPLE con **7** estándares los cuales son los siguientes: \* la empresa no tiene procedimiento pre-establecido para la limpieza y sanitización de ambientes y mobiliario (salón, sala de estar, bar, servicios higiénicos, etc.), \*no se lleva a cabo un control de inventario físico de menaje, cubertería y cristalería, \*la empresa no lleva a cabo la revisión de la presentación y aseo del personal de servicio empleando un check list, \*asimismo no brinda información clara y precisa al personal de servicio sobre las ofertas del día, reservas, etc., \*la empresa no tiene un procedimiento establecido para el montaje a utilizarse en el servicio, \*el personal no ponen las cucharas un procedimiento establecido para el montaje a utilizarse en el servicio y por último la empresa no disponen de suficientes servilletas.

La séptima sub dimensión se refiere a **reservas** el cual posee **5** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **3** estándares los cuales son los siguientes:

\*la empresa ha definido un procedimiento para la toma de reservas, \* La empresa dispone de un registro para las reservas, \* La empresa dispone de un registro para las reservas. Por otro lado, se observa que la empresa **NO CUMPLE** con **2** estándares los cuales son los siguientes: \* las empresas no disponen de políticas claras para las reservas, \*tampoco la empresa tiene políticas y el procedimiento para la toma de reservas son conocidas por el personal.

La octava sub dimensión se refiere a **atención al comedor** el cual posee **35** estándares, de los cuales se observa que la empresa **CUMPLE** con **8** estándares los cuales son los siguientes:\* El personal de servicio emplea comandas para la toma de pedidos, en la cual indica la distribución y numeración de los comensales y los platos solicitados por cada uno, incluyendo especificaciones, \* el personal de servicio repite en forma clara el pedido, la cantidad y especificaciones para la conformidad de los clientes, \* El personal de servicio emplea la bandeja para llevar y servir las bebidas en la mesa, \* El personal de servicio mantiene la bandeja en la mano izquierda, mientras sirve con la mano derecha y por la derecha del cliente, \* El personal de servicio coge los cubiertos por el mango, \* El personal de servicios sirve moviéndose alrededor de la mesa, evitando cruzar sobre los clientes, \* El personal de servicio retira los platos cuando todos han terminado de comer, \* El personal de servicio presenta la cuenta con la cara abajo y en una bandejita limpia. Por otro lado, se observa que la empresa **NO CUMPLE** con **27** estándares los cuales son los siguientes: \*no mantiene una reunión de servicio con el personal de atención antes del inicio de la atención, \* La empresa ha definido el procedimiento para el recibimiento y atención de los clientes, \* El personal de servicio no saluda a los clientes con amabilidad, estableciendo contacto visual y

sonriendo, \* El personal de servicio no conduce y ubica a los clientes hasta la mesa más apropiada a sus necesidades y los ayuda a sentarse, \* El personal de servicio no abre la carta y entrega por la mano derecha de los clientes, \* El personal de servicio no entrega la carta primero a las damas, luego a los caballeros mayores y finalmente a los jóvenes, \* El personal de servicio no se dirige al cliente con respeto y si es posible empleando su nombre, \* El personal de servicio no asiste a los clientes de forma amable en la selección de los platos, brindando sugerencias, \* El personal de servicio no conoce y describe las características de los elementos de la oferta gastronómica, \* El personal de servicio no mantiene una distancia prudente para la toma de pedidos y se para derecho, apoyando la comanda en su mano, \* El personal de servicio retira las cartas y sirve el aperitivo, \* El personal sirve en forma ordenada y exacta los pedidos de los clientes, colocando los platos por el lado derecho del cliente, sirviendo primero a las mujeres y hombres mayores, \* El personal no sirve a todos los comensales al mismo tiempo, \* Los platos no son servidos en el tiempo establecido, \* Los platos no son servidos a la temperatura adecuada, \* El personal no mantiene los dedos en el borde del plato y no toca los alimentos, \* El personal de servicio no coge los vasos por la base, \* El tiempo transcurrido entre el servicio de un plato y otro no excede los 10 minutos, \* El personal de servicio, durante la comida se asegura que todo está conforme y averigua si los clientes necesitan algo más , \* El personal de servicio, durante todo el servicio debe mantenerse atento a las necesidades del cliente, Si el cliente se queja por algo, el personal de servicio demuestra interés y comunica al administrador, \* El personal de servicio no verifica la satisfacción de forma verbal, \* El personal de servicio presenta la cuenta a solicitud del cliente, en un plazo máximo de 5 minutos posteriores a que ha sido solicitada, \* El personal de servicio no

comprueba la exactitud del comprobante de pago antes de su entrega al cliente, \* Cuando los clientes están por irse, el personal de servicio agradece amablemente, ayuda con las sillas y los invita a regresar, \* El personal de servicio desmonta las mesas, respetando las normas de seguridad y sanidad en la manipulación de cristalería, cubertería y mantelería, \* El personal de servicio no procede al montaje de las mesas de acuerdo a las normas establecidas.

La novena sub dimensión se refiere a **servicio de bar** el cual posee **8** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **2** estándares los cuales son los siguientes: \*el personal cuenta con uniforme apropiado y buen condiciones y \* se emplean en forma adecuada cada uno de los implementos y utensilios. Por otro lado, se observa que la empresa NO CUMPLE con **6** estándares los cuales son los siguientes: \*no existe un control de inventario impreso, \*no tiene un par de stock de botellas de bebidas en la barra, \*no existe un montaje preestablecido para las baterías y displays de la barra, \*no disponen de recetas estándar de las bebidas, \*el personal no emplea las recetas estándar para la preparación de las bebidas y el personal no emplea cristalerías adecuadas para cada tipo de bebidas.

La décima sub dimensión se refiere a **cierre de comedor** el cual posee **7** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **6** estándares los cuales son los siguientes: \*el personal cuenta con los equipos y materiales necesarios para hacer la limpieza del comedor, \*el personal repone los implementos faltantes en el comedor, \*el personal hace el desmontaje de mesas, mostradores y exhibidores, \*el personal realiza la limpieza y desinfección del mobiliario, \*el personal apaga los equipos

eléctricos, \*el personal lleva a cabo el control de cierre del comedor empleando un check list. . Por otro lado, se observa que la empresa NO CUMPLE con **1** estándar el cual es el siguiente: \*el personal no elabora el reporte de ocurrencias.

La décimo primera sub dimensión se refiere a **cierre del centro de producción** el cual posee **5** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **3** estándares los cuales son los siguientes: \*los equipos se lavan desmontando las partes removibles, \*los productos sobrantes se guardan en envases apropiados, \*el personal realiza la limpieza y ordena la batería y utensilios de cocina de cada sección. Por otro lado, se observa que la empresa NO CUMPLE con **2** estándares los cuales son los siguientes: \*la empresa no dispone de un formato de control de bajas y productos malogrados y no dejan el centro de producción ordenado ni sanitizado.

El décimo segunda sub dimensión se refiere a **mantenimiento** el cual posee **3** estándares, de los cuales se observa que la empresa NO CUMPLE con los **2** estándares los cuales son los siguientes: \*no se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipamiento y no se cuenta con un registro de las intervenciones de mantenimiento correctivo.

El décimo tercera sub dimensión se refiere a **limpieza y desinfección** el cual posee **4** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **1** estándar es: \*cuenta con un plan de limpieza y desinfección. Por otro lado, se observa que la empresa NO CUMPLE con **3** estándares los cuales son los siguientes: \*no disponen de procedimientos de saneamiento para a gestionar la limpieza y desinfección de las instalaciones y equipamiento, \*no cuenta con un plan de manejo integral de plagas,

\*no cuenta con un espacio independiente y señalado para el almacenamiento de productos de limpieza y desinfección debidamente identificados.

**En términos generales**, el restaurante “Riveras del Rio Santa” refleja que, de los 114 estándares recomendados para lograr una **gestión del servicio** de alta calidad, se observa que la empresa **no cumple** con 69 de ellos; el cual representan el **60.5%** de los mismos.

### Buenas prácticas en cuanto a gestión medioambiental

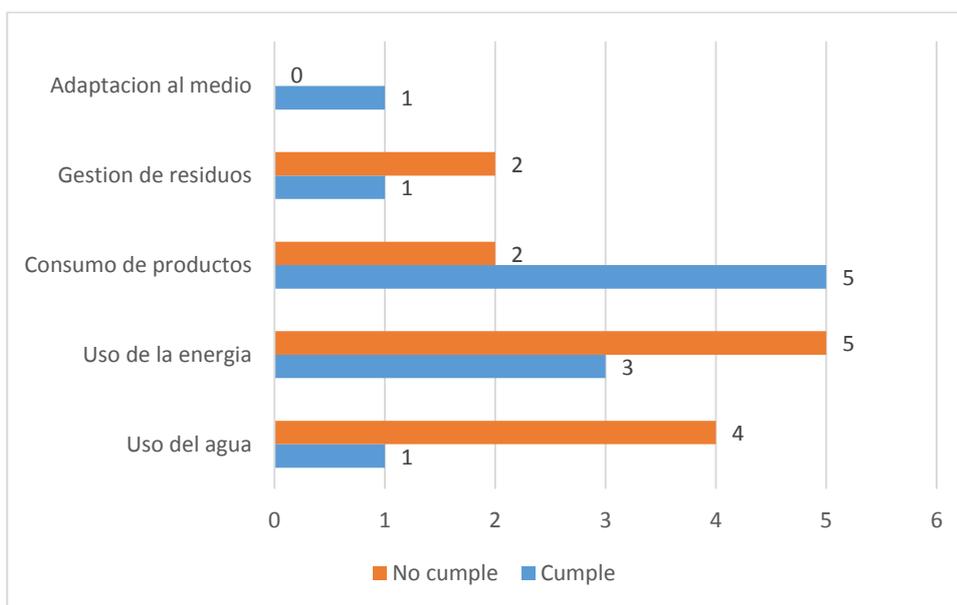
**Tabla N° 07**

*Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la **gestión medioambiental** en el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, en el año 2016*

Sub dimensión	Número de estándares			Porcentaje de estándares		
	Cumple	No cumple	Estándares evaluados	Cumple %	No cumple %	Estándares evaluados %
Uso del agua	1	4	5	4,1	16,7	20,8 %
Uso de la energía	3	5	8	12,6	20,8	33,3 %
Consumo de productos	5	2	7	20,8	8,3	29.2%
Gestión de residuos	1	2	3	4,1	8,3	12,5 %
Adaptación al medio	1	-	1	4,1	0	4,2 %
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>24</b>	<b>45,8</b>	<b>54,2</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 04**  
*Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la **gestión medioambiental** en el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016*



**Interpretación:** Respecto al cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL en el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, se observan los siguientes resultados para las siguientes 5 sub dimensiones que posee:

La primera sub dimensión se refiere a **uso del agua** el cual posee **5** estándares, de los cuales se observa que la empresa **CUMPLE** con **1** estándar el cual es \*la empresa lleva un control del consumo de agua. Por otro lado, se observa que la empresa **NO CUMPLE** con **4** estándares los cuales son los siguientes: \*la empresa no cuenta con programas para el uso eficiente del agua, \*la empresa no lleva a cabo revisiones periódicas de las instalaciones de agua, \*la empresa no cuenta con equipos que contribuya al ahorro de agua, \*la empresa no sensibiliza y capacita al personal sobre el uso adecuado del agua.

La segunda sub dimensión se refiere a **uso de la energía** el cual posee **8** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **3** estándares los cuales son los siguientes: \*la empresa adopta medidas para el próximo aprovechamiento de la luz natural, \*la empresa lleva un control de consumo de energía y \*la empresa utiliza focos ahorradores. Por otro lado, se observa que la empresa NO CUMPLE con **5** estándares los cuales son los siguientes: \*la empresa no cuenta con programas para el uso eficiente de la energía eléctrica, \*la empresa no promueve el apagado de luces y equipos cuando no están en usos, \*la empresa no cuenta con una buena ventilación y aislamiento termino para recurrir lo menos posible a la climatización, \*no da el mantenimiento adecuados a equipos eléctricos, \*no usan interruptores independientes para iluminar las zonas de un mismo lugar.

La tercera sub dimensión se refiere a **consumo de productos** el cual posee **7** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **5** estándares los cuales son los siguientes: \*la empresa emplea productos de limpieza de bajo impacto al medio ambiente, \* la empresa emplea dosificaciones para el uso óptimo de los productos, \*la empresa contrata a proveedores que brinda productos respetuosos con el medioambiente, \*la empresa no consume especies protegidas o sus derivados ni especies. Por otro lado, se observa que la empresa NO CUMPLE con **2** estándares los cuales son los siguientes: \*la empresa prefiere comprar productos en envases retornables, \*la empresa no usa en lo posible el correo electrónico para reducir el uso de tinta y papel.

La cuarta sub dimensión se refiere a **gestión de residuos** el cual posee **3** estándares, de los cuales se observa que la empresa CUMPLE con **1** estándar es el siguiente: \*la empresa sensibiliza y capacita al personal sobre la forma correcta de eliminar residuos. Por otro lado, se observa que la empresa NO CUMPLE con **2** estándares los cuales son los siguientes: \*la empresa no cuenta con un programa para gestión de residuos y \*la empresa no mantiene los contenedores de basura en condiciones.

La quinta sub dimensión se refiere a **adaptación al medio** el cual posee **1** estándar, del cual se observa que la empresa CUMPLE con **1** estándar el cual es el siguiente: la empresa cuenta con un diseño e infraestructura armoniosa con el paisaje.

**En términos generales**, el restaurante “Riveras del Rio Santa” refleja que, de los 24 estándares recomendados para lograr una **gestión medioambiental** de alta calidad, se observa que la empresa **no cumple** con 13 de ellos; el cual representan el **54.2%** de los mismos.

## Buenas prácticas en cuanto a gestión sociocultural

**Tabla N° 08**

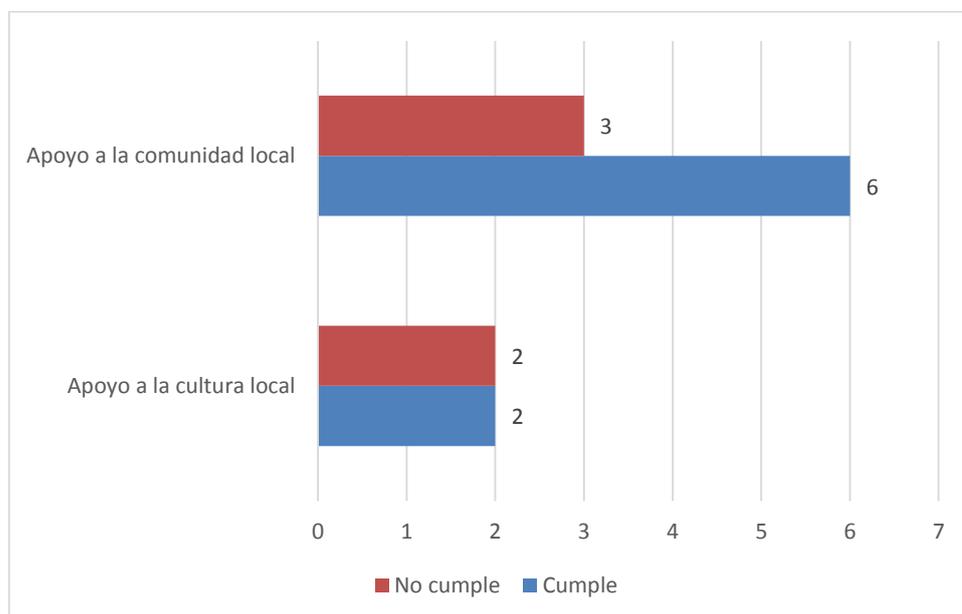
*Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la **gestión sociocultural** el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016*

Sub dimensión	Número de estándares			Porcentaje de estándares		
	Cumple	No cumple	Estándares evaluados	Cumple %	No cumple %	Estándares evaluados %
Apoyo a la cultura local	2	2	<b>4</b>	15,4	15,4	<b>30.8 %</b>
Apoyo a la comunidad local	6	3	<b>9</b>	46,1	23,1	<b>69.2 %</b>
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>13</b>	<b>61.5</b>	<b>38.5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 05**

*Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la **gestión sociocultural** el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016*



**Interpretación:** Respecto al cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la GESTIÓN SOCIOCULTURAL en el Restaurante “Riveras

del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz, se observan los siguientes resultados para las siguientes 5 sub dimensiones que posee:

La primera sub dimensión se refiere a **apoyo a la cultura local** el cual posee **4** estándares, de los cuales se observa que la empresa **CUMPLE** con los **2** estándares los cuales son los siguientes: \*la empresa difunde las actividades y manifestaciones culturales de la comunidad, \*la empresa no participa en las adquisiciones de bienes del patrimonio de procedencia ilegal. Por otro lado, se observa que la empresa **NO CUMPLE** con **2** estándares los cuales son los siguientes: \* la empresa no participa en iniciativas sobre la cultura local, \*la empresa no informa a los visitantes sobre la cultura local.

**En términos generales**, el restaurante “Riveras del Rio Santa” refleja que de los 13 estándares recomendados para lograr una **gestión sociocultural** de alta calidad, se observa que la empresa **no cumple** con 5 de ellos; el cual representan el **38.5%** de los mismos.

#### **4.1.1. RESULTADOS GENERALES RESPECTO AL CUMPLIMIENTO DE ESTÁNDARES DERIVADOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS**

Finalmente, la presente sección muestra los resultados generales respecto al cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en el restaurante “Riveras del Rio Santa”.

**Tabla N° 09**

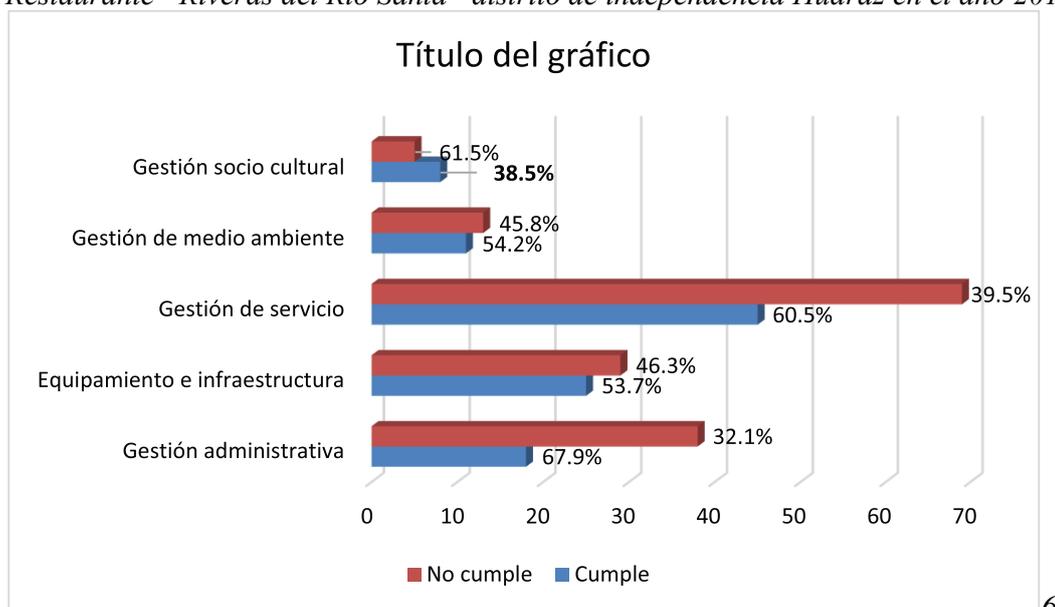
*Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016*

Sub dimensión	Número de estándares			Porcentaje de estándares		
	Cumple	No cumple	Estándares evaluados	Cumple %	No cumple %	Estándares evaluados %
Gestión administrativa	18	38	56	6,9	14,5	21,5 %
Equipamiento e infraestructura	25	29	54	9,6	11,1	20,7 %
Gestión del servicio	45	69	114	17,2	26,4	43,7 %
Gestión medio ambiental	11	13	24	4,2	5,0	9,2 %
Gestión socio cultural	8	5	13	3,1	2,0	5,0 %
<b>TOTAL</b>	107	154	261	41,0	59,0	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico 06**

*Distribución según cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en el Restaurante “Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz en el año 2016*



**Interpretación:** De las cinco dimensiones evaluadas en el restaurante “Riveras del Rio Santa”, se aprecia que, de los 261 estándares evaluados, la empresa no cumple con 154 estándares de los cuales 38 corresponden a gestión administrativa, 29 a

equipamiento e infraestructura, 69 a gestión del servicio, 13 gestión medio ambiental y 5 a gestión socio cultural en los cuales la empresa debe prestar atención en aplicarlas. Así, los resultados antes expuestos reflejados en porcentajes muestran que del 100% de estándares evaluados, el restaurante “Riveras del Rio Santa”, no cumple con el 59.0% de estándares de los cuales 14.5% corresponden a gestión administrativa, 11.1% a equipamiento e infraestructura, 26.4% a gestión del servicio, 5.0% a gestión medio ambiental y 2.0% a gestión socio cultural.

Por otro lado, para el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas:

**Gestión administrativa** posee 56 estándares de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple con 38 de ellos, lo que equivale a un 67.9% de estos estándares no cumplidos.

**Equipamiento e infraestructura**, posee 54 estándares de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple con 29 de ellos, lo que equivale a un 53.7% de estos estándares no cumplidos.

**Gestión del servicio**, posee 114 estándares de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple con 69 de ellos, lo que equivale a un 60.5% de estos estándares no cumplidos.

**Gestión medio ambiental** posee 24 estándares de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple con 13 de ellos, lo que equivale a un 54.2% de estos estándares no cumplidos.

**Gestión socio cultural**, posee 13 estándares de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple con 5 de ellos, lo que equivale a un 38.5% de estos estándares no cumplidos.

## **4.2. ANALISIS DE RESULTADO:**

### **4.2.1 Respecto a la entrevista aplicada al propietario del establecimiento:**

“Riveras del Rio Santa” distrito de independencia Huaraz es una empresa destacada en el rubro gastronómico; contando con más de 07 años en el mercado local; su historia es como casi todas las historias de las empresas familiares; llena de retos y logros importantes.

### **4.2.2 Respecto al cuestionario aplicado al personal administrativo y operario:**

#### **a) En cuanto a los datos generales:**

En lo referente al sexo, el 57% de empleados encuestados son del sexo femenino y el 43% del sexo masculino, elemento que sin duda distingue a la empresa. Por otro lado, el gerente afirma que a pesar de que esta característica no fue buscada, ya que la empresa presenta la oferta laboral sin distinción de sexo; en la etapa de selección, fueron mujeres las que lograron un mejor desempeño. Asimismo, en la experiencia de la empresa, se percibe que al ser todas mixtas existe una interacción más fluida entre todo el personal, lo cual ayuda a que exista un ambiente laboral favorable, tanto con respecto a manejo del personal, como en la interacción entre las distintas áreas; asimismo, afirma que el personal femenino muestra mayor responsabilidad con respecto a sus labores.

En cuanto a la edad del personal, el 57% tienen de 20- 30 años de edad, se observa que el grupo etario que cuenta con más personas que son 7 colaboradores, de las cuales 6 forman parte del personal que se dedica a

la atención al cliente, característica que favorece a la empresa ya que esta área requiere de un mayor dinamismo y disposición a interactuar con el público, aspectos que resaltan en el personal más joven.

En cuanto a la procedencia, el 100% del personal son de procedencia local, es decir 7 colaboradoras, son originarias de la ciudad de Huaraz. En cuanto a esta característica, se puede afirmar que contar con personal de la zona por lo general garantiza tener a los colaboradores laborando en la empresa por un periodo más largo, ya que se observó que 7 colaboradoras procedentes de Huaraz llevan en la empresa más de 3 años. Esto ayudaría a la estabilidad de la empresa, pues se reduciría la frecuencia de los procesos de selección, así como las capacitaciones introductorias del personal, lo que altera la dinámica de la empresa. (**Ver tabla 01**).

**b) En cuanto a los datos de estudio:**

En lo referente a los estudios, se tiene que 43% cuenta con sólo estudios de secundario completa el cual equivale a 4 personas, que cuentan solo con estudios escolares primarios concluidos; También se observa que 1 no terminó la secundaria; y 2 poseen secundaria completa. Solo 2 colaboradoras cuentan con estudios superiores, y de estas dos, solo 1 cuenta con cursos de especialización y estudios superiores completos, dato perteneciente a la gerente general. Así, vemos que en la empresa solo se cuenta con personal profesional en el área administrativa,

representada por la gerente. Sin embargo, se debe resaltar que los empleados reciban capacitaciones constantes que ayuden a que estos conozcan más a fondo las políticas del restaurante, su forma de trabajo, y aspectos específicos respecto a cada área de trabajo.

Respecto a la vinculación de la especialidad con el puesto de trabajo que ejerce cada trabajador, se aprecia que del total de empleados encuestados el 57% no tiene especialidad vinculada con el puesto. Únicamente los tres trabajadores que cuentan con estudios superiores, están especializados en el sector al que se dedican, ya que la gerente general cuenta con la especialidad de chef. **(Ver tabla 02)**. Pérez y Viguera (2012) afirman que parte importante para proporcionar un buen servicio a los clientes es la preparación del personal, la cual se verá reflejada en la calidad del servicio; así, el restaurante “Riveras del Rio Santa” cuenta con un equipo que tiene como debilidad la falta de especialización, elemento necesario para un servicio de calidad.

**c) En cuanto al desempeño en la empresa:**

En cuanto al área de trabajo del total de empleados encuestados el 29% se desempeñan en azafata, el 29% se desempeña en ayudante de cocina, el 14% desempeña cajera y otro 14% en el área de cocina. El personal de la empresa cuenta con 7 colaboradores, distribuidos en 3 áreas; administración, cocina y salón. La administración se encuentra dirigida la gerente general de la empresa; el área de cocina cuenta con 3 trabajadores, 1 cocinero, que desempeñan sus labores una en el turno de la mañana y tarde; y 2 ayudantes de cocina que desempeñan sus labores

del mismo modo que el cocinero; el área del salón cuenta también con 2 trabajadoras que se desempeñan en el salón o comedor de los cuales 1 azafatas trabajan en el turno de mañana, y 1 trabajan en el turno de la tarde.

Respecto al Tiempo que tienen laborando en la empresa el 71% tiene de 1 – 3 años, las cuales suman un total de 5 trabajadores.

Respecto a si el personal recibe o no capacitación, se aprecia que el 43% del personal si recibe capacitaciones, mientras que 57%, 4 colaboradores, quienes cumplen la función de ayudantes de cocina, no la reciben.

En cuanto al tipo de capacitación impartido a los empleados de la empresa, el 43% que representan 2 (azafatas) y el gerente; reciben capacitación en atención al cliente, También se observa que 4 colaboradoras (cocina, ayudantes de cocina caja) no reciben capacitación. **(Ver tabla 03).**

De forma general, el personal del restaurante “Riveras del Rio Santa” cuenta con un perfil caracterizado principalmente por estar conformado en su totalidad por trabajadores, adultas jóvenes quienes en su mayoría son procedentes de la zona (Huaraz), tales características hacen del personal un equipo altamente activo por el sector etario al que pertenecen, responsable y con una buena dinámica debido al que todas

son del mismo sexo. Sin embargo, la debilidad que presentan es la falta de preparación para desempeñar sus actividades.

#### **4.2.3. Respecto a las cinco guías de observación para evaluar la calidad del servicio en base al cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas:**

Sánchez (2000) considera que es erróneo pensar que un restaurante vende sólo un determinado producto (un refresco, un plato, etc.); por el contrario, estos productos van siempre acompañados de un servicio que el cliente paga y que no se puede separar del producto en sí. (p.226). Por este motivo, la calidad de servicio en el restaurant “Riveras del Rio Santa” fue el eje principal que se vio en la presente investigación, el cual se reflejó en la evaluación de diversos estándares que determinan las buenas prácticas de la empresa, así. De acuerdo a (MINCETUR, 2012) el proceso de evaluación es el proceso de valoración del nivel de aplicación de las buenas prácticas, tienen por finalidad acreditar si la empresa está aplicando los procedimientos, conocimientos y valores sistematizados como buenas prácticas de las empresas en turismo. Así, se evaluaron cinco aspectos de las buenas prácticas.

##### **a) En cuanto a gestión administrativa:**

Posee 56 estándares de buenas prácticas, de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple con 38 de ellos, lo que equivale a un 67.9% de estos estándares no cumplidos. (**Ver tabla 04**). En el caso del Restaurante “Riveras del Rio Santa”, términos generales, la empresa se encuentra a medio camino de cumplir con todos los estándares recomendados para lograr una gestión administrativa de alta calidad, pues sus puntos de mayor debilidad se

encuentran en gestión de recursos humanos, gestión de comunicación y marketing, gestión de seguridad y gestión de calidad, en los que deberá poner un mayor énfasis para su total implementación. (**Alliance, s.f.**) señala que la administración permite la organización de las empresas y gestiona los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Es la base de todo el funcionamiento de una empresa; si las personas responsables de la empresa no saben administrarla, no se obtendrán los resultados deseados...Este eje es de gran importancia para la sostenibilidad de la empresa, puesto que no basta con tener los recursos, es indispensable desarrollar esquemas de gestión que permitan alcanzar los objetivos de sostenibilidad que se definan, ya que únicamente las organizaciones que implementen prácticas adecuadas de administración, aseguran el éxito de sus objetivos.

**b) En cuanto a equipamiento e infraestructura**

Posee 54 estándares de buenas prácticas, de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple con 29 de ellos, lo que equivale a un 53.7% de estos estándares no cumplidos. (**Ver tabla 05**). La principal debilidad de la empresa mencionada es no contar con un local propio, lo que hace que no pueda implementar ciertas áreas como un almacén o contar con un estacionamiento. (**Martín, 2004**) afirma que, si bien en el logro de la calidad el factor humano es determinante, también hay que considerar los aspectos tangibles de la calidad; por lo que también habrá que prestar atención a las instalaciones, equipos y materiales (mobiliario, uniformes, cristalería, vajilla, decoración, etc.) de la empresa y, relacionado con éstos, a la higiene y la seguridad. (p.395).

Así también (**Vinay, 1992**) señala que la decoración es también de lo más importante para proyectar la imagen que se desea, al igual que las buenas condiciones de clima sin corrientes de aire ni olores de la cocina que pasen por el comedor, con ventilación suficiente; cualquiera que sea el tipo del restaurante debe ser atractivo para el tipo de clientes para el cual se ha planeado y debe dar la necesaria atmósfera de confort. (p.21)

**c) En cuanto a gestión del servicio**

Posee 114 estándares de buenas prácticas, de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple con 69 de ellos, lo que equivale a un 60.5% de estos estándares no cumplidos. (**Ver tabla 06**). Los resultados reflejan que la empresa debe prestar atención a los detalles que habría que mejorar. (**MINCETUR, 2010**) señala que el servicio es el resultado de una sucesión de actos en los cuales interaccionan el cliente, el soporte físico y el personal de contacto, de acuerdo a procesos y procedimientos previamente establecidos, que buscan la satisfacción del consumidor y el logro comercial de la empresa prestataria.

**d) En cuanto a gestión medioambiental**

Posee 24 estándares de buenas prácticas, de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple con 13 de ellos, lo que equivale a un 54.2% de estos estándares no cumplidos. (**Ver tabla 07**). Los resultados indican que, con respecto al medio ambiente, en la empresa aún faltan varios detalles que tomar en cuenta para lograr una mayor sostenibilidad con el medioambiente.

Principalmente, la empresa deberá tomar en cuenta adquirir insumos amigables con el medio ambiente. Al respecto, tenemos que **(Mincetur, 2012)** manifiesta que las buenas prácticas ambientales se definen como un conjunto de pautas y recomendaciones que contribuyen a una mejor calidad de vida en el entorno; aplicadas, principalmente, a través de medidas preventivas que eviten riesgos ambientales asociados a cualquier acción realizada, así como por la ejecución repetida de experiencias positivas que reducen el impacto ambiental de las actividades cotidianas.

e) **En cuanto a gestión sociocultural**

Posee 13 estándares de buenas prácticas, de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple con 5 de ellos, lo que equivale a un 38.5% de estos estándares no cumplidos. **(Ver tabla 08)**. Los resultados indican que la empresa debe tomar en cuenta estos aspectos, los cuales recaen sobre el apoyo a la comunidad local. En alusión a este tema, **(Alliance, 2006)** indica que una empresa no puede comportarse como una isla que perturba y degrada el entorno social y cultural. No deben usarse los recursos turísticos sin retornar algo a cambio. La empresa debe participar activamente en el desarrollo de las comunidades vecinas, invertir, realizar proyectos y mejorar la infraestructura turística, dar trabajo y capacitar a las comunidades locales. (p. 34)

#### **4.2.4 Respecto a los resultados generales respecto al cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas**

Finalmente, la presente sección muestra los resultados generales respecto al cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en el restaurante “Riveras del Rio Santa”. De las cinco dimensiones evaluadas, se aprecia que, de los 261 estándares evaluados, la empresa no cumple con 154 estándares (**Ver tabla 09**).

De los cuales se puede decir que:

Gestión administrativa posee 56 estándares de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple con 38 de ellos, lo que equivale a un 67.9% de estos estándares no cumplidos.

Equipamiento e infraestructura, posee 54 estándares de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple con 29 de ellos, lo que equivale a un 53.7% de estos estándares no cumplidos.

Gestión del servicio, posee 114 estándares de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple con 69 de ellos, lo que equivale a un 60.5% de estos estándares no cumplidos.

Gestión medio ambiental posee 24 estándares de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple con 13 de ellos, lo que equivale a un 54.2% de estos estándares no cumplidos.

Gestión socio cultural, posee 13 estándares de los cuales el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple con 5 de ellos, lo que equivale a un 38.5% de estos estándares no cumplidos.

De acuerdo a (**MINCETUR, 2012**) el proceso de evaluación es el proceso de valoración del nivel de aplicación de las buenas prácticas, tienen por finalidad acreditar si la empresa está aplicando los procedimientos, conocimientos y valores sistematizados como buenas prácticas de las empresas en turismo. Así, se evaluaron cinco aspectos de las buenas prácticas.

#### **4.2.5. Respecto a la evaluación de la calidad del servicio del restaurante riveras del río santa distrito de independencia Huaraz, utilizando estándares derivados de las buenas prácticas.**

✓ Cumplimiento de los estándares derivados buenas prácticas en cuanto a la gestión medioambiental en el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple el 100% de las encuestas de los trabajadores (**ver tabla 04**) con los programas del uso eficiente del agua, no revisan periódicamente las instalaciones del agua, no cuenta con un equipo de control de agua y por ultimo no capacitan al personal sobre el uso del agua. (**El MINCETUR 2010**), señala que el consumo de agua en el sector turismo es una variable en función del tipo de servicio que se ofrece y el periodo estacional de afluencia turística. Resulta imprescindible reducir el consumo de agua, conjugando una correcta calidad del servicio turístico, que permita mantener los consumos dentro de una lógica de sostenibilidad ambiental con un enfoque más barato, más ecológico, más rápido y sin enfrentamientos sociales: ahorrando agua, aumentando la eficiencia en su uso. (p. 32) y por (**Rainforest Alliance 2006**), que indica que el agua es uno de los principales elementos de nuestro planeta y cada vez está más escasa. Es responsabilidad de todos cuidarla. (p.26)

## V. CONCLUSIONES

- ✓ La **calidad de servicio** en el restaurant “Riveras del Rio Santa” fue el eje principal que se vio en la presente investigación, el cual se reflejó en la evaluación cinco aspectos de las buenas prácticas los cuales son: Gestión administrativa es uno de los puntos más débiles del restaurante, pues no cumple con el 67,9% de los estándares establecidos. Equipamiento e infraestructura no cumple con el 53,7% de estándares. Gestión del servicio no cumple con el 60,5% de estándares. Otro punto débil para la empresa es Gestión medio ambiental que no cumple con el 54,2% de estándares establecidos y en cuanto a Gestión socio cultural la empresa no cumple con el 38,5% de estándares establecidos. Es importante, sin embargo, tomar en cuenta que aún faltan varios aspectos por mejorar, principalmente en lo referente a la gestión administrativa y a la gestión medioambiental.
- ✓ Las principales características del restaurant “Riveras del Rio Santa” relacionadas a su **historia, organización, oferta, demanda y perfil del personal** son: empresa sólida gracias a sus más de 07 años de experiencia en la industria de restauración; su organización se encuentra liderada por la gerente general Aurelio Ibarra, miembro de la familia Ibarra Cochachi, familia fundadora de la empresa. La oferta del restaurante se caracteriza por los platillos que mezclan la comida fusión con la gastronomía, ofrecidos en un ambiente agradable donde se fusiona el estilo minimalista con tendencias étnicas; asimismo, la demanda del cliente se encuentra claramente marcada por la temporada alta y baja que se dan en la ciudad de Huaraz por ser un lugar altamente turístico; así, en temporada alta la demanda proviene principalmente de turistas nacionales y extranjeros, mientras que en temporada

baja la demanda proviene principalmente de empresas y comensales de la zona. El perfil del personal que conforma el equipo de trabajo de la empresa no cuenta con la preparación necesaria para desempeñarse en un restaurante, ya que en su mayoría su formación llega hasta la educación primaria o secundaria. Por otro lado, el personal está conformado en su totalidad por mujeres, quienes en su mayoría son gente de la zona, elemento positivo tanto para la estabilidad de la empresa como para la comunidad, ya que la empresa es una fuente de trabajo para la comunidad.

- ✓ Respecto a la **gestión administrativa**; éste es uno de los puntos más débiles en el restaurante “Riveras del Rio Santa”, ya que cumple solo con la mitad de los estándares recomendados. En este aspecto, los puntos que requieren un mayor trabajo para ser mejorados son la dirección recursos humanos, pues existen aún varios aspectos por tomar en cuenta ya que la empresa no cuenta con perfiles de los puestos de trabajo que la ayuden a contar con perfiles ideales; no se tiene un proceso de selección de personal definido, un programa de inducción del personal, ni un programa de capacitación para el personal, pues estos procesos se desarrollan de forma empírica; asimismo, no se cuenta con un cronograma de reuniones; y tampoco se ha establecido un mecanismo para que el personal comunique sus sugerencias sobre el servicio. Por otro lado, la empresa no brinda remuneraciones establecidas en la legislación laboral ni beneficios sociales a los empleados. De igual forma, otros tres puntos débiles de la empresa en la gestión administrativa son la planificación, la organización y la gestión de calidad, puntos

en los que hace falta principalmente documentar los procesos, políticas y patrones de la empresa.

- ✓ En cuanto al **equipamiento e infraestructura**, el restaurante “Riveras del Rio Santa” no cumple en contar con un local propio ya que constituye una desventaja para la empresa, por lo que no puede realizarse modificaciones o ampliaciones, algunas áreas de uso exclusivo no pueden ser implementadas en la actualidad, como un almacén o un área de servicio.
  
- ✓ En cuanto a la **gestión del servicio** del restaurante “Riveras del Rio Santa”, no cumple en almacenar las frutas y verduras a temperaturas adecuadas; asimismo; no lleva un control del estado de equipos, utensilios y materiales de trabajo empleando un checklist antes de iniciar y al culminar las operaciones; no se lleva a cabo el posterior lavado de los insumos mediante la desinfección con cloro; no hacen el pelado y cortado cuidadosamente el sitio de trabajo no existen un criterio de elaboración y almacenamiento de productos de preelaboración elaborados; no cuenta con un estándar para la elaboración de los platos; no cumple con la revisión de la presentación y aseo del personal de servicio empleando un checklist; la empresa no tiene definido un procedimiento para la toma de reservas y tampoco se dispone de un registro para las reservas; no cumple en respetar el tiempo transcurrido para la prestación del servicio; no se dispone de un formato de control de productos malogrados; no se dispone de procedimientos de saneamiento para gestionar la limpieza y desinfección de las instalaciones y equipamiento, ya que esta es realizada de manera empírica; por otro lado, no se cuenta con un espacio

independiente y señalizado para el almacenamiento de productos y equipos de limpieza y desinfección.

- ✓ Respecto a la **gestión medioambiental** del restaurante “Riveras del Rio Santa”, no cuenta con programas para el uso eficiente del agua, La empresa no lleva a cabo revisiones periódicas de las instalaciones de agua, no cuenta con equipos que contribuyan al ahorro de agua, no sensibiliza y capacita al personal sobre el uso adecuado del agua, no promueve el apagado de luces y equipos cuando no están en uso, La empresa cuenta con buena ventilación y aislamiento térmico para recurrir lo menos posible a la climatización, no Se da el mantenimiento adecuado a equipos eléctricos programas para el uso eficiente de la energía eléctrica, no Se usan interruptores independientes para iluminar las zonas de un mismo lugar, no emplea dosificadores para el uso óptimo de los productos, prefiere la compra de productos en envases retornables, no imprimen en papel por las dos caras e imprime documentos internos en papel reciclado, cuenta con un programa para la gestión de residuos.
  
- ✓ En cuanto a la **gestión sociocultural** del restaurante “Riveras del Rio Santa” refleja las siguientes debilidades: no se desarrollan programas de capacitación para la comunidad local, no se dona productos usados o nuevos a la comunidad local.

## REFERENCIAS

Álvarez Yáñac, T. & De la Cruz Acuña, Y. (2011) Dirección de personal y atención al cliente en los restaurantes de uno y dos tenedores de la provincia de Huari-Región Ancash. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo, Huaraz, Perú.

Comblence, L. (1982). Administración de bar, cafetería y restaurante. México: Continental S.A.

De la Parra Paz, E. (1995). Guía práctica para lograr calidad en el servicio. ISBN: México

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo-Cusco, (2009). Manual de Calidad Turística para Restaurantes. 1era ed. Cusco: DIRCETUR-Cusco.

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Cusco (2009). Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/30365730/>

Manual-de-calidad-turistica-paracentros-de-entretenimiento-y-diversion.

Feijoó, J. (2010). Alimentos y bebidas: su gerenciamiento en hoteles y restaurantes. Recuperado <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/Docid=10384275&ppg=82>

Feijoo Gálvez, P., Vásquez Sánchez, C., Malaver Cárdenas, M. y Salazar Arrivasplata, M. (2011) Estudio de pre-factibilidad de un restaurant buffet criollo en la ciudad de Lima. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Foster, D. (1995). Alimentos y bebidas: operaciones, métodos y control de costos. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/Doc?id=10485891&ppg=40>

García, F., García, P., y Gil, M. (2011). Operaciones básicas y servicios en restaurantes y eventos especiales. España: Paraninfo.

González Muñoz, Y. & Palomino Camargo, C. (2012) Acciones para la gestión de la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos en un restaurante con servicio bufet. Tesis de licenciatura. Universidad de La Haban, La Habana, Cuba.

Gobierno Provincial de Huaraz, (2008). Reajuste del Plan de Desarrollo Concertado- Provincia de Huaraz 2009-2021. Huaraz: Gobierno Provincial de Huaraz.

Hospitality & Service University. (s.f.). Manual de estándares de servicio: restaurantes. Recuperado de [hsu.cl/galeria/file\\_52126699.pdf](http://hsu.cl/galeria/file_52126699.pdf)

Instituto Nacional de Estadísticas& Servicio Nacional de Turismo, (2011). Turismo, informe anual 2011. 1ra ed. Santiago de Chile:

Instituto Nacional de Estadísticas & Servicio Nacional de Turismo. ISO (2005). Norma internacional

ISO 9000 2000. Recuperado de [http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO\\_9000\\_2005.pdf](http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf) Lefcovich, M. (2009). Gestión de calidad para la excelencia. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/Doc?id=10311860&ppg=5>

Limusa. (2006). El manejo de restaurantes: guía para gerentes y propietarios. México: Limusa.

Lozada Aragón, C. (2007) Diseño del plan de saneamiento básico como parte del programa de buenas prácticas de manufactura en las cocinas de un hotel en Bogotá. Tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia.

Martín, I. (2004). Dirección y gestión de empresas del sector turístico (3era ed.). España: Pirámide.

Marketing Publishing. (2007). Gestión de la calidad total. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/Doc?id=10194515&ppg=7>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2004). Reglamento de restaurantes. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/REGLRESTAURANT\\_2004.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/REGLRESTAURANT_2004.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2008). Manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos para restaurantes y servicios afines. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs\\_documentos\\_Caltur/MBP\\_MANIPULACION\\_DE\\_ALIMENTOS.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/MBP_MANIPULACION_DE_ALIMENTOS.pdf)"

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2009). Ley general de turismo, N° 29408. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/LEY\\_GENERAL\\_DE\\_TURISMO\\_LEY29408.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/LEY_GENERAL_DE_TURISMO_LEY29408.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2010). Manual de buenas prácticas para atención de clientes. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs\\_documentos\\_Caltur/MBP\\_atencion\\_cliente\\_dirigido\\_ge\\_ad\\_mm.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/MBP_atencion_cliente_dirigido_ge_ad_mm.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2012). Guía metodológica para el desarrollo del sistema de aplicación de buenas prácticas. Lima: Autor.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2012). Plan Estratégico Nacional de Turismo 2012- 2021. 1ra ed. Lima: MINCETUR.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, (2013). Plan Nacional de Calidad Turística. 1sera ed. Lima: MINCETUR.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004). Reglamento de Restaurantes Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR. Lima:

El Peruano Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2003). Ley MYPE 28015. Recuperado de: [http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY\\_28015.pdf](http://www.mintra.gob.pe/contenidos/archivos/prodlab/legislacion/LEY_28015.pdf)

Montaner, J. (1996). Estructura del mercado turístico (2da ed.). España: Síntesis. Municipalidad de Huaraz (2003). Plan Estratégico de Desarrollo Concertado de la Provincia de Huaraz. [en línea] Recuperado de: [http://www.munihuaraz.gob.pe/publica/des\\_estr\\_prov.pdf](http://www.munihuaraz.gob.pe/publica/des_estr_prov.pdf). [28 de julio de 2013].

Nanclares, J. (2001). Marketing y planificación para restaurantes. México: Paraninfo.

Pérez Orta, S. & Viguera Hernández, L. (2005) Implementación del Distintivo H en el restaurante Bocaccio, como una herramienta para mejorar la calidad de los procesos y elaboración de sus productos. Tesis de licenciatura. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Hidalgo, México.

Promperú. (2006). Manual de buenas prácticas para turismo sostenible. Recuperado de [media.peru.info/catalogo/.../manual\\_de\\_buenas\\_practicas\\_9124.pdf](http://media.peru.info/catalogo/.../manual_de_buenas_practicas_9124.pdf)

Puig Durán, J. (2011). Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/docDetail.action?docID=10526956&p00=calidad%20servicio%20hotelero>

Rainforest Alliance. (s.f.). Buenas prácticas para turismo sostenible: Una guía para el pequeño y mediano empresario. Recuperado de <http://web.ambiente.gob.ec/sites/default/files/users/jloartefls/Buenas%20practicass%20del%20turismo%20sostenible.pdf>

Rainforest Alliance. (s.f.). Manual de buenas prácticas para turismo sostenible. Recuperado de [www.rainforest-alliance.org/.../tourism\\_practices\\_guide\\_spanish.pdf](http://www.rainforest-alliance.org/.../tourism_practices_guide_spanish.pdf)

Ramírez, C. (2002). Calidad total en las empresas turísticas. México D.F.: Trillas.

Ramos Pérez, O. (2003) Análisis descriptivo de las principales razones que influyen en el consumidor al seleccionar un restaurante en la Zona Dorada del Puerto de Acapulco. Tesis de licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México.

Revilla Ancasi, J. (2009) Deficiencias en la gestión de los restaurantes de la Av. Arancota y su influencia en la calidad de servicios, Arequipa 2009. Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa, Perú.

Rubio, P. (2006). Introducción a la gestión empresarial. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/bibliocauladechsp/Doc?id=10565708&ppg=4>

Salfrán Vázquez, A. (2011) Evaluación de la calidad del producto restauración en el Restaurante Buffet “Miramar” del Hotel Meliá Habana. Tesis de Maestría. Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.

Sánchez Feito, J. (2000). Procesos de servicios en restauración. España: Síntesis.

Secretaria de Turismo- SECTUR Argentina. (2008). Restaurantes: Sistema de gestión de calidad y el ambiente. Recuperado de [http://www.iram.org.ar/UserFiles/images/IRAM\\_SECTUR/normas%20completas/42800R.pdf](http://www.iram.org.ar/UserFiles/images/IRAM_SECTUR/normas%20completas/42800R.pdf)

Servicio Nacional de Turismo – SERNATUR Chile. (2011). Manual de buenas prácticas: alojamiento turístico. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/80679326/CHILE-POR-UNTURISMO-SUSTENTABLE-Manual-de-Buenas-Practicas-del-Sector-Turistico>.

Van Duynen, L. , y Carré Marcela. (2011). Buenas prácticas hoteleras. Recuperado de [http://www.moveuse.org/uploads/1/6/1/3/16135600/guia\\_de\\_buenas\\_practicas\\_hoteleras-\\_fund\\_vida\\_silvestre.pdf](http://www.moveuse.org/uploads/1/6/1/3/16135600/guia_de_buenas_practicas_hoteleras-_fund_vida_silvestre.pdf)

# **ANEXOS**



## GUIA DE ENTREVISTA

**Esta guía de entrevista está dirigida a obtener datos de la empresa relacionados a la historia, oferta y demanda; deberá ser aplicada al propietario o administrador.**

- 1.- Ubicación de la empresa
- 2.- ¿Cuándo se originó la empresa?
- 3.- ¿cómo surgió la idea de la empresa?
- 4.- ¿Cuáles son los principales logros de la empresa desde que se creó hasta la actualidad?
- 5.- Describa la oferta de su empresa
- 6.- ¿Quiénes son sus clientes?



## GUÍA DE ENTREVISTA

La presente entrevista tiene por finalidad conocer el perfil del personal que trabaja en la empresa.....

### I.- DATOS GENERALES

#### 1.1.- Sexo:

- a) Masculino
- b) Femenino

#### 1.2.- Edad:

- a) 20 – 30 años
- b) 31 – 40 años
- c) 41 – 50 años
- d) 51 – a más años

#### 1.3.- Procedencia:

- a) local
- b) Nacional
- c) Internacional

### II.- ESTUDIOS

#### 2.1.- Nivel de estudios

- a) Primaria inconclusa
- b) Primaria completa
- c) Secundaria inconclusa
- d) Secundaria completa
- e) Superior inconclusa (técnica)
- f) Superior completa (técnica)

#### 2.2.- Especialidad:

- a) Vinculada con el puesto
- b) No vinculada con el puesto

### **III.- DESEMPEÑO EN LA EMPRESA**

#### **3.1.- Área:**

- a) Administración
- b) Cocina
- c) Salón o comedor
- d) Otros.

#### **3.2.- Tiempo laborando en la empresa:**

- a) 1 – 3 años
- b) 4 – 5 años
- c) 6 – años

#### **3.3.- Participación en programas de capacitación:**

- a) Si
- b) No

#### **3.4.- Tipo de capacitación:**

- a) Seguridad alimentaria, higiene, bar y atención al cliente.
- b) Buenas prácticas de manufactura en cocina
- c) Administración y gastronomía
- d) No recibo capacitación

**¡Gracias por su colaboración!**



**FICHA DE OBSERVACIÓN  
GESTION ADMINISTRATIVA  
RESTAURANTES**

<b>SUB DIMENSION</b>	<b>ITEM</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>OBSERVACION</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
Planificación	La empresa cuenta con un plan estratégico en el que define su visión, misión, valores y objetivos			
	La empresa cuenta con planes operativos para sus distintas áreas			
	La empresa cuenta con políticas establecidas (servicios, ambientales, sociales, seguridad)			
	La empresa cuenta con un plan de negocios			
Organización	La empresa cuenta con un manual de organización y funciones			
	La empresa ha documentado sus procesos, estándares y requisitos del servicio y cuenta con un manual de procesos y procedimientos			
	La empresa cuenta con un sistema de comunicación formal			
	La empresa cuenta con un sistema de control de calidad del servicio			

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
Gestión de calidad	La empresa ha definido qué aspectos deben ser monitoreados para asegurar la calidad de los servicios			
	La empresa realiza auditorías internas periódicas			
	La empresa mantiene un programa de acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones			
	La empresa hace un seguimiento y medición de la satisfacción del cliente			
	La empresa mantiene un sistema de tratamiento de quejas y reclamos y sugerencias			
Gestión de recursos humanos	La empresa ha definido los perfiles de los puestos de trabajo (aptitudes, habilidades, formación y experiencia)			
	La empresa ha definido el proceso de selección de personal			
	La empresa cuenta con un archivo con los datos del personal			
	La empresa cuenta con un programa de inducción para el personal			
	La empresa evalúa periódicamente el rendimiento del personal (calidad y cantidad del trabajo, relaciones laborales)			
	La empresa cuenta con un programa de capacitación para el personal			
	La empresa emplea estrategias para mantener motivado al personal			
	La empresa lleva a cabo reuniones frecuentes a fin de tratar temas relacionados con el trabajo			
	La empresa garantiza la igualdad de oportunidades a los empleados			
	La empresa fomenta y difunde entre sus empleados la práctica de valores y principios éticos			
	La empresa comunica al personal los resultados alcanzados en cuanto a los servicios y la satisfacción del cliente			

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
	La empresa ha establecido mecanismos para que el personal comunique sus sugerencias sobre el servicio			
	La empresa respeta la jornada laboral establecida por ley			
	La empresa brinda remuneraciones establecidas en la legislación laboral			
	La empresa cumple con brindar los beneficios sociales a los empleados			
Gestión de suministros y proveedores	La empresa ha definido criterios para la selección de proveedores			
	La empresa cuenta con un registro con las características y datos de sus proveedores			
	La empresa ha definido las condiciones de pedido, entrega y pagos			
	La empresa emplea formatos para formalizar sus pedidos			
	La empresa ha establecido los horarios y procedimientos para la recepción de los productos			
	La empresa ha identificado sus riesgos y peligros (reales y potenciales)			
	La empresa ha desarrollado planes para minimizar las situaciones de riesgo y peligro			
	Se brinda capacitación al personal en temas de seguridad			
	La empresa cuenta con planes para atender emergencias (naturales, accidentes, enfermedades)			
	La empresa cuenta con equipos y dispositivos de seguridad tanto para los clientes como para los empleados			
	La empresa ha implementado programas de simulacros y prácticas de seguridad			
	La empresa cuenta con el certificado de Defensa Civil			
	La empresa dispone de un listado actualizado de contactos para la atención de casos de emergencia			

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
Gestión financiera y contable	La empresa cuenta con los servicios de un profesional en el campo financiero contable			
	La empresa dispone de un presupuesto general y presupuestos específicos			
	El propietario está capacitado en temas financieros y contables			
Gestión de comunicación y marketing	La empresa cuenta con un estudio de mercado, considerando las características tanto de la competencia como de la demanda			
	La empresa cuenta con una marca y eslogan atractivo y coherente con el servicio que brinda			
	La empresa diseña sus servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas de sus clientes			
	La empresa mantiene un registro de sus clientes			
	La empresa firma convenios con el fin de incrementar la demanda del establecimiento			
	La empresa ha establecido el precio de sus productos o servicios en base a un estudio de mercado			
	La empresa emplea medios de comunicación masivos para promocionar su oferta			
	La empresa difunde información coherente con el servicio que brinda			
	La empresa provee información al cliente sobre las condiciones de prestación del servicio			
	La empresa cuenta con tarifarios de su oferta gastronómica			
	La empresa exhibe en un lugar visible la oferta gastronómica con sus respectivos precios			
	La empresa exhibe en un lugar visible las formas de pago aceptadas en el establecimiento			



**FICHA DE OBSERVACIÓN  
 INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO  
 RESTAURANTES**

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
Exterior	El establecimiento se ubica en un lugar accesible			
	Existe limpieza en el entorno			
	El establecimiento se ubica en una zona segura			
	Cuenta con un panel visible y atractivo en la fachada			
	Presenta el icono de clasificación y/o categorización			
	Cuenta con buena iluminación			
	Presenta acceso especial para discapacitados			
	Cuenta con estacionamiento privado o existe uno cercano			
	Cuenta con espacios verdes al rededor, los cuales están bien cuidados			
	Cuenta con una acceso independiente para los proveedores y el personal			
	Se ubica próxima al comedor			
	Cuenta con áreas de trabajo identificadas y delimitadas para la preparación de alimentos			
	El piso es de material antideslizante y de fácil limpieza			
	Las paredes están revestidas con material liso y de fácil limpieza			

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
Cocina	Se cuenta con iluminación apropiada que no altere el color ni la apariencia de los alimentos			
	Se cuenta con un sistema de ventilación apropiado			
	Se dispone de una campana extractora			
	Los equipos están en funcionamiento y óptimas condiciones de limpieza			
	Los utensilios de cocina están en buen estado y en óptimas condiciones de limpieza			
	Los equipos y mobiliario están ubicados de forma que no interrumpan el flujo de trabajo			
	Se cuenta con un área específica destinada para los residuos, la cual se encuentra alejada del área de producción			
	La sección de producción se mantiene limpia y ordenada			
	Se dispone de un área para el lavado de manos, la que cuenta con los implementos necesarios			
	Se cuenta con suministro de agua permanente			
Almacén	El almacén posee una ventilación adecuada			
	Todas las aberturas están cerradas con mallas			
	Las paredes y pisos son lisos para evitar las plagas			
	Los estantes son de material anticorrosivo			
	Iluminación adecuada que no altere el color de los alimentos			
	Contar con sectores independientes, adecuados para el almacenamiento de alimentos según tipo (perecederos, no perecederos, artículos de limpieza)			
	El comedor presenta condiciones adecuadas de limpieza			

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
Comedor	La decoración es agradable y armoniosa			
	Se cuenta con sistema de ventilación			
	El olor es agradable			
	El mobiliario está en buen estado de conservación y limpio			
	El mobiliario se ha distribuido de forma adecuada facilitando la circulación			
	Se cuenta con equipos de música y televisión			
	Las cartas están en buen estado y con los precios actualizados			
	Cuenta con señalización de emergencia, extintores y luces de emergencia			
	Se cuentan con estaciones de servicio debidamente organizadas			
	Se dispone de utensilios, vajilla, cristalería y mantelería en cantidades suficientes para atender las necesidades de máxima ocupación			
	Se emplean utensilios, vajilla, cristalería y mantelería acordes a las características del establecimiento y están en perfecto estado de conservación			
	Se dispone de un área de caja para el cobro de las facturas, la que dispone de los equipos necesarios			
Servicios higiénicos	Se cuentan con servicios higiénicos independientes e identificados por sexo			
	Los servicios higiénicos no tiene acceso directo al comedor			
	Disponen de un sistema adecuado de ventilación			
	Disponen de un sistema adecuado de ventilación			

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
	Cuentan con una iluminación apropiada			
	Disponen de los implementos de higiene necesarios (jabón líquido, papel toalla o secador de aire caliente)			
	Están permanentemente limpios			
Área de personal	La empresa cuenta con un área segura destinada para que el personal deje sus pertenencias			
	La empresa cuenta con servicios higiénicos en óptimas condiciones de limpieza para el personal			
	La empresa cuenta con un área destinada para que los estudiantes tomen sus alimentos			
Oficinas	Se cuenta con una oficina administrativa			
	La oficina cuenta con los equipos e implementos necesarios			



**FICHA DE OBSERVACIÓN  
GESTIÓN DEL SERVICIO  
RESTAURANTES**

<b>SUB DIMENSION</b>	<b>ITEM</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>OBSERVACION</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
Recepción de insumos	La recepción de insumos se realiza en las primeras horas de la mañana			
	Al llegar los insumos se verifica su olor, textura, color, temperatura y apariencia general, además del peso y las cantidades			
	Se dispone de un ambiente adecuado para la recepción de insumos			
	Existe un sistema de almacenamiento predeterminado			
	Los insumos son depositados en recipientes de conservación específicos para cada alimento			
	Se respeta el principio de primer ingreso primera salida			
	Los alimentos en polvo o granos se almacenan en recipientes que los protejan de la contaminación y perfectamente etiquetados e identificados			
	Los alimentos están ordenados de acuerdo a su fecha de llegada			

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
Almacenamiento de insumos	Las frutas y verduras son almacenadas a temperaturas entre los 7°C y 12°C			
	Los pescados y mariscos se mantienen refrigerados entre los 0°C y 5°C			
	Los pescados y mariscos, carnes y pollo se almacenan en depósitos con tapa			
	Se controla permanentemente la temperatura y el funcionamiento de los equipos de refrigeración			
	No se congela nuevamente un producto que ha sido descongelado			
	Apertura del centro de producción	Se lleva a cabo un control del estado de equipos, utensilios y materiales de trabajo empleando un check list antes de iniciar las operaciones		
Se realiza un control de inventario de los insumos en stock				
Se realiza el control sanitario y de presentación del personal de producción empleando un check list antes de iniciar las operaciones				
Prelistamiento de Insumos	Tanto los vegetales, frutas y carnes son lavados antes de su uso con agua potable			
	Posterior al lavado se procede a la desinfección, empleando cloro (10 gotas de cloro por cada litro de agua) dejando reposar durante 10 minutos (verduras y frutas) y 5 minutos (pescado), se concluye enjuagando con agua potable			
	Para el cortado y pelado se emplean utensilios (cuchillo, tabla de picar, etc.) exclusivos para cada tipo de productos			

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
	Después del pelado y cortado se debe lavar cuidadosamente el sitio de trabajo			
	Existe un criterio de elaboración y almacenamiento de productos de prelistamiento elaborados			
	Existe un proceso de envasado y etiquetado de porcionados			
Producción de platos	Se planifica periódicamente la oferta gastronómica del establecimiento			
	Existe un sistema de producción predeterminado, organizado y claramente establecido			
	El personal dispone de un uniforme completo y en buenas condiciones			
	Se cuenta con recetas estándar para la elaboración de los platos			
	El personal de producción aplica las recetas estándar para la preparación de los platos			
	Mientras los alimentos se están cocinando se mantienen tapados a fin de evitar la caída de algún material extraño			
	Los insumos congelados nunca se descongelan a temperatura ambiente ni en agua tibia			
	Para probar los alimentos se emplean utensilios apropiados			
	Las ordenes de pedido se elaboran según su llegada			
	Las ordenes de pedido se despachan ni bien están listas			
	El personal tiene una rápida capacidad de producción			
	El personal de producción conoce el funcionamiento de los equipos			

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
Montaje de comedor	Se presta atención y cuidado a la presentación y decoración de platos terminados			
	La sección de producción se mantiene limpia y ordenada			
	Los equipos y superficies en contacto con los alimentos se limpian, lavan y desinfectan después de cada uso			
	Existe un procedimiento pre-establecido para la limpieza y sanitización de ambientes y mobiliario (salón, sala de estar, bar, servicios higiénicos, etc)			
	Existe un orden de ubicación y distribución funcional de la cubertería, cristalería y menaje que facilita la operación			
	Se lleva a cabo un control de inventario físico de menaje, cubertería y cristalería			
	Se lleva a cabo la revisión de la presentación y aseo del personal de servicio empleando un check list			
	Se brinda información clara y precisa al personal de servicio sobre las ofertas del día, reservas,etc.			
	Existe un procedimiento establecido para el montaje a utilizarse en el servicio			
	Se efectúa el montaje de las mesas considerando el tipo de servicio y categoría del establecimiento			
	En caso de existir reservas, se asignan las mesas reservadas			
	Las cucharas y cuchillos se ponen a la derecha, el cuchillo con el filo hacia adentro, los tenedores al lado izquierdo			
Las mesas disponen de suficientes servilletas				

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
	Existe un control de los ambientes del comedor, mobiliario y equipos por parte del personal de servicio, antes de la apertura del establecimiento, empleando un check list			
Reservas	La empresa ha definido un procedimiento para la toma de reservas			
	La empresa dispone de un registro para las reservas			
	Se disponen de políticas claras para las reservas			
	Las políticas y el procedimiento para la toma de reservas son conocidas por el personal			
	El personal informa el cliente las condiciones de la reserva			
Atención del comedor	Se mantiene una reunión de servicio con el personal de atención antes del inicio de la atención			
	La empresa ha definido el procedimiento para el recibimiento y atención de los clientes			
	El personal de servicio saluda a los clientes con amabilidad, estableciendo contacto visual y sonriendo			
	El personal de servicio conduce y ubica a los clientes hasta la mesa más apropiada a sus necesidades y los ayuda a sentarse			
	El personal de servicio abre la carta y entrega por la mano derecha de los clientes			
	El personal de servicio entrega la carta primero a las damas, luego a los caballeros mayores y finalmente a los jóvenes			
	El personal de servicio se dirige al cliente con respeto y si es posible empleando su nombre			

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
	El personal de servicio asiste a los clientes de forma amable en la selección de los platos, brindando sugerencias			
	El personal de servicio conoce y describe las características de los elementos de la oferta gastronómica			
	El personal de servicio mantiene una distancia prudente para la toma de pedidos y se para derecho, apoyando la comanda en su mano			
	El personal de servicio emplea comandas para la toma de pedidos, en la cual indica la distribución y numeración de los comensales y los platos solicitados por cada uno, incluyendo especificaciones			
	El personal de servicio repite en forma clara el pedido, la cantidad y especificaciones para la conformidad de los clientes			
	El personal de servicio retira las cartas y sirve el aperitivo			
	El personal sirve en forma ordenada y exacta los pedidos de los clientes, colocando los platos por el lado derecho del cliente, sirviendo primero a las mujeres y hombres mayores			
	El personal sirve a todos los comensales al mismo tiempo			
	Los platos son servidos en el tiempo establecido			
	Los platos son servidos a la temperatura adecuada			
	El personal mantiene los dedos en el borde del plato y no toca los alimentos			
	El personal de servicio emplea la bandeja para llevar y servir las bebidas en la mesa			

<b>SUB DIMENSION</b>	<b>ITEM</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>OBSERVACION</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
	El personal de servicio mantiene la bandeja en la mano izquierda, mientras sirve con la mano derecha y por la derecha del cliente			
	El personal de servicio coge los vasos por la base			
	El personal de servicio coge los cubiertos por el mango			
	El personal de servicios sirve moviéndose alrededor de la mesa, evitando cruzar sobre los clientes			
	El tiempo transcurrido entre el servicio de un plato y otro no excede los 10 minutos			
	El personal de servicio, durante la comida se asegura que todo está conforme y averigua si los clientes necesitan algo más			
	El personal de servicio, durante todo el servicio debe mantenerse atento a las necesidades del cliente			
	Si el cliente se queja por algo, el personal de servicio demuestra interés y comunica al administrador			
	El personal de servicio retira los platos cuando todos han terminado de comer			
	El personal de servicio verifica la satisfacción de forma verbal			
	El personal de servicio presenta la cuenta a solicitud del cliente, en un plazo máximo de 5 minutos posteriores a que ha sido solicitada			
	El personal de servicio comprueba la exactitud del comprobante de pago antes de su entrega al cliente			

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
	El personal de servicio presenta la cuenta con la cara abajo y en una bandejita limpia			
	Cuando los clientes están por irse, el personal de servicio agradece amablemente, ayuda con las sillas y los invita a regresar			
	El personal de servicio desmonta las mesas, respetando las normas de seguridad y sanidad en la manipulación de cristalería, cubertería y mantelería			
	El personal de servicio procede al montaje de las mesas de acuerdo a las normas establecidas			
Servicio de bar	Existe un control de inventario impreso			
	Existe un par de stock de botellas de bebidas en la barra			
	Existe un montaje preestablecido para las baterías y displays de la barra			
	Se disponen de recetas estándar de las bebidas, la que incluye la presentación de las mismas			
	El personal emplea las receta estándar para la preparación de las bebidas			
	El personal cuenta con uniforme apropiado y en buenas condiciones			
	Se emplean de forma adecuada cada uno de los implementos y utensilios			
	El personal emplea cristalería adecuada para cada tipo de bebidas			
	El personal cuenta con los equipos y materiales necesarios para hacer la limpieza del comedor			

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
Cierre de comedor	El personal repone los implementos faltantes en el comedor			
	El personal hace el desmontaje de mesas, mostradores y exhibidores			
	El personal realiza la limpieza y desinfección del mobiliario			
	El personal apaga los equipos eléctricos			
	El personal lleva a cabo el control de cierre del comedor empleando un check list			
	El personal elabora el reporte de ocurrencias			
Cierre del centro de producción	Se dispone de un formato de control de bajas y productos malogrados			
	Los equipos se lavan desmontando las partes removibles			
	Los productos sobrantes se guardan en envases apropiados			
	El personal realiza la limpieza y ordena la batería y utensilios de cocina de cada sección			
	Todo el centro de producción se deja ordenado y sanitizado			
Mantenimiento	Se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipamiento			
	Se cuenta con un registro de las intervenciones de mantenimiento correctivo			
Limpieza y desinfección	Se cuenta con un plan de limpieza y desinfección			
	Se dispone de procedimientos de saneamiento para gestionar la limpieza y desinfección de las instalaciones y equipamiento			
	Se cuenta con un plan de manejo integral de plagas			

<b>SUB DIMENSION</b>	<b>ITEM</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>OBSERVACION</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
	Se cuenta con un espacio independiente y señalizado para el almacenamiento de productos y equipos de limpieza y desinfección, debidamente identificados			



**FICHA DE OBSERVACIÓN  
BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES  
RESTAURANTES**

<b>SUB DIMENSION</b>	<b>ITEM</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>OBSERVACION</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
Uso del agua	La empresa cuenta con programas para el uso eficiente del agua			
	La empresa lleva un control del consumo de agua			
	La empresa lleva a cabo revisiones periódicas de las instalaciones de agua			
	La empresa cuenta con equipos que contribuyan al ahorro de agua			
	La empresa sensibiliza y capacita al personal sobre el uso adecuado del agua			
Uso de la energía	La empresa cuenta con programas para el uso eficiente de la energía eléctrica			
	La empresa adopta medidas para el máximo aprovechamiento de la luz natural			
	La empresa promueve el apagado de luces y equipos cuando no están en uso			
	La empresa lleva un control de consumo de energía			
	La empresa utiliza focos ahorradores			

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
	La empresa cuenta con buena ventilación y aislamiento térmico para recurrir lo menos posible a la climatización			
	Se da el mantenimiento adecuado a equipos eléctricos			
	Se usan interruptores independientes para iluminar las zonas de un mismo lugar			
Consumo de productos	La empresa emplea productos de limpieza de bajo impacto al medio ambiente			
	La empresa emplea dosificadores para el uso óptimo de los productos			
	La empresa contrata a proveedores que brindar productos respetuosos con el medioambiente			
	La empresa prefiere la compra de productos en envases retornables			
	La empresa imprime el papel por las dos caras e imprime documentos internos en papel reciclado			
	La empresa usa en lo posible el correo electrónico para reducir el uso de tinta y papel			
	La empresa no consume especies protegidas o sus derivados ni especies hidrobiológicas fuera de su talla mínima			
Gestión de residuos	La empresa cuenta con un programa para la gestión de residuos			
	La empresa sensibiliza y capacita al personal sobre la forma correcta de eliminar residuos			
	La empresa mantiene los contenedores de basura en condiciones higiénicas			

<b>SUB DIMENSION</b>	<b>ITEM</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>OBSERVACION</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
Adaptación la medio	La empresa cuenta con un diseño e infraestructura armonioso con el paisaje			



**FICHA DE OBSERVACIÓN  
 BUENAS PRÁCTICAS SOCIO-CULTURALES**

SUB DIMENSION	ITEM	CUMPLE		OBSERVACION
		SI	NO	
Apoyo a la cultura local	La empresa difunde las actividades y manifestaciones culturales de la comunidad			
	La empresa no participa en la adquisición de bienes del patrimonio de procedencia ilegal			
	La empresa participa en iniciativas de apoyo a la cultura local			
	La empresa informa a los visitantes sobre la cultura local			
Apoyo a la comunidad local	La empresa anima a sus clientes a consumir productos locales			
	La empresa dona productos usados o nuevos a la comunidad local			
	La empresa provee empleo digno a los miembros de la comunidad			
	La empresa adquiere productos de proveedores locales			
	La empresa difunde políticas en contra de la explotación sexual			
	La empresa forma parte de los gremios del sector turismo			
	La empresa participa en los procesos de planificación turística			

<b>SUB DIMENSION</b>	<b>ITEM</b>	<b>CUMPLE</b>		<b>OBSERVACION</b>
		<b>SI</b>	<b>NO</b>	
	La empresa informa a los turistas sobre aspectos relacionados al turismo			
	La empresa desarrolla programas de capacitación para la comunidad local			