





---

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION  
CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN  
TURISTICA

“EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL  
RESTAURANTE “SEÑOR LENGUADO” DE LA CIUDAD  
DE TUMBES, UTILIZANDO ESTÁNDARES DERIVADOS  
DE LAS BUENAS PRÁCTICAS, EN EL AÑO 2014”

TESIS PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN TURISTICA

AUTOR(A):

BR: SUSSY VICTORIADELGADO AGUILAR

ASESOR:

LIC. MILTON YONY ANGULO VILLACORTA

TUMBES – PERÚ

2015



**“EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO DEL RESTAURANTE  
“EL SEÑOR LENGUADO” DE LA CIUDAD DE TUMBES, UTILIZANDO  
ESTÁNDARES DERIVADOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS, EN EL AÑO  
2014”**

## **JURADO EVALUADOR**

LIC. ESTHER BRUCELAS CORONADO ROQUE  
**PRESIDENTE**

LIC. RAÚL RONALDO ROSALES MEDINA  
**SECRETARIO**

LIC. EDGARDO JIMENEZ IZQUIERDO  
**MIEMBRO**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a Dios, y a mi esposo e hijos; por su constante apoyo y comprensión. Gracias a la empresa "El señor Lenguado" y a su Gerente señor José Alberto Reyes Boyer y al dueño el señor Miguel Cachay Valladares.

A los docentes de esta universidad y a nuestro tutor por la paciencia y animo de enseñanza.

## **DEDICATORIA**

A mi esposo, hijos y a mis padres,  
quienes son fuente de motivación y  
constante inspiración.

## RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo generar evaluar la calidad del servicio del restaurante “El Señor Lenguado” de la ciudad de Tumbes utilizando estándares derivados de las buenas prácticas. La investigación fue de tipo cualitativo-cuantitativo, de nivel descriptivo, con un diseño de caso único transversal. La información presentada referente al restaurant “El Señor Lenguado” 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 al 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. El restaurante “El Señor Lenguado” es una empresa joven con 4 meses en el mercado, 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. Los resultados obtenidos en la investigación mostraron que en términos generales, el restaurante “El Señor Lenguado” cumple con el 80.22 % de los estándares evaluados, lo que hace que la calidad que la empresa brinda a sus clientes sea buena, sin embargo existen muchos aspectos por mejorar en la gestión administrativa, la gestión medioambiental y socio cultural.

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

## ABSTRACT

This qualitative-quantitative research aimed to assess the quality of service of “El Señor Lenguado” restaurant, located in Tumbes city through the fulfillment of standards of good practices. The information about “El Señor Lenguado” 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. “El Señor Lenguado” restaurant is a solid enterprise with 4 years in the market, it offers fusion food. Regarding the personnel profile, it was determined that the personnel do not have professional training, but the enterprise develops trainings in order to give a good service. The results obtained showed that on an overall basis, “El Señor Lenguado” restaurant fulfills 80.22 % of the assessed standards, which means that the quality of the restaurant is optimal; however, there remain issues to be solved by the company regarding the administrative management, environmental management, and social-cultural management.

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

## Índice Contenidos

<b>TITULO</b> .....	i
<b>AGRADACIMIENTO</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>RESUMEN</b> .....	v
<b>ABSTRAC</b> .....	vi
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>13</b>
1.1.- Planteamiento del Problema .....	14
a) Características del problema.....	14
b) Enunciado del Problema.....	21
1.2.- Objetivos de la investigación.....	21
1.2.1.- Objetivo general .....	21
1.2.2.- Objetivos específicos.....	21
1.3.- Justificación.....	21
<b>II. REVISION DE LA LITERATURA</b> .....	<b>21</b>
2.1.- Antecedentes.....	21
2.2.- Bases Teóricas .....	21
<b>III.- METODOLOGIA</b> .....	<b>21</b>
3.1.- Tipo y Nivel de Investigación .....	21
3.2.- Diseño de la Investigación.....	21
3.3.- Caso .....	21
3.4.- Técnicas e instrumentos .....	21
3.5.- Procedimientos .....	21
<b>IV.- RESULTADOS</b> .....	<b>21</b>
4.1. Características del restaurante “EL SEÑOR LENGUADO” de Tumbes en el año 2014 .....	21
4.1.1. Historia del restaurante “EL SEÑOR LENGUADO” de Tumbes en el año 2014 .....	21
4.1.2. Organización del restaurante “EL SEÑOR LENGUADO” de Tumbes en el año 2014 .....	21
4.1.2.1. Organigrama del restaurante “EL SEÑOR LENGUADO” de Tumbes en el año 2014.....	21

Grafico 2: Propuesta de organigrama del restaurante “EL SEÑOR LENGUADO” ..	21
4.1.3. Oferta y demanda del restaurante “EL Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014 .....	21
4.1.3.1. Oferta del restaurante “EL SEÑOR LENGUADO” de Tumbes en el año 2014 .....	21
4.1.4. Perfil del personal .....	21
4.2. Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas .....	21
<b>V CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>21</b>
5.1. Conclusiones.....	21
5.2.	
Recomendaciones .....	21
VI. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS.....	21
REFERENCIAS.....	21
ANEXOS	

## Índice de gráficos

<b>Grafico 1:</b> Impacto de calidad.....	92
<b>Grafico 2:</b> Propuesta de organigrama del restaurante “El Señor Lenguado” .....	92
<b>Grafico 3:</b> Sexo del personal.....	92
<b>Grafico 4:</b> Procedencia del personal .....	92
<b>Grafico 5:</b> Edad del personal .....	92
<b>Grafico 6:</b> Nivel de estudios del personal.....	92
<b>Grafico 7:</b> vinculación de la especialidad con el puesto.....	92
<b>Grafico 8:</b> Áreas de desempeño en la empresa .....	92
<b>Grafico 9:</b> Tiempo laborando en la empresa.....	92
<b>Grafico 10:</b> Recepción de capacitaciones .....	92
<b>Grafico 11:</b> Tipo de capacitación .....	92
<b>Grafico 12:</b> Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión administrativa en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014.....	92
<b>Grafico 13:</b> Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto al equipamiento e infraestructura en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014.....	92
<b>Grafico 14:</b> Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión del servicio en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014. ....	92

<b>Grafico 15:</b> Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión medioambiental en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014.....	92
<b>Grafico 16:</b> Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión sociocultural en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes del año 2014.....	92
<b>Grafico 17:</b> Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014 .....	92
<b>Grafico 18:</b> Cumplimiento general de estándares derivados de las buenas prácticas en el restaurante “El Señor Lenguado” en el año 2014 .....	92

## Índice de fotografías

<b>Fotografía 1:</b> Personal durante elaboración de platos .....	94
<b>Fotografía 3:</b> Área de comedor .....	94
<b>Fotografía 5:</b> Frontis de “EL SEÑOR LENGUADO” .....	94

## Índice de cuadros

<b>Cuadro 02:</b> Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión administrativa en el restaurante “el señor lenguado” de tumbes en el año 2014. ....	102
Cuadro 03: Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto al equipamiento e infraestructura en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014. ....	102
Cuadro 04: Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión del servicio en el restaurante” de Tumbes en el año 2014.....	102
Cuadro 05: Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión medioambiental en el restaurante “El Señor Lenguado” en el año 2014 ..	102
Cuadro 06: Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión sociocultural en el restaurante “El Señor Lenguado” de tumbes del año 2014 .....	102
Cuadro 07: Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014. ....	102



## **I. Introducción**

El señor lenguado nace de la idea del señor Calos Alberto Reyes Boyer y el señor Miguel Cachay Valladares quienes siempre han estado vinculado al mundo de los negocios, es por ello y de su afán de siempre estar innovándose es de donde le surge la idea de un pequeño restaurante en donde se ofreciera platos de buena calidad y gran sabor conociendo de las exigencia del mercado local.

En noviembre del 2014 se inaugura el local de manera formal, ofreciendo un ambiente agradable y acogedor, con instalaciones adecuadas para brindar una buena atención. Recibiendo con ello una gran acogida por parte de público y haciéndolo su lugar de encuentro.

Con el transcurrir de los meses las recetas fueron mejorando y su variedad creciendo pudiendo hoy ofrecer platos fusión de gran calidad. Con el aumento de la clientela se hace necesaria la ampliación de la carta.

Gracias al mejoramiento continuo de sus estándares de calidad con el fin de satisfacer a sus clientes la empresa obtuvo su recompensa obteniendo el premio “el langostino de oro 2015” el q ha sido fuente de motivación para todo el personal que labora en el restaurant.

## **1.- Planteamiento del problema**

### **a) Caracterización del problema**

La gastronomía, se le considera como una actividad turística que viene creciendo vertiginosamente en los últimos años, constituyéndose las empresas de restauración en los centro de atracción por el fino paladar de los comensales; por lo consiguiente el sector gastronómico tiene una importante creciente en la inversión y el empleo; por otro lado se denota la competencia entre restaurantes crece cada día más, y tratan de mejorar su servicio y sazón hacia el público objetivo.

Una de característica de mucha importancia en las empresas de restauración es la calidad, porque la calidad engloba muchos factores que deben ser tomados en cuenta por un restaurante para así poder brindar un buen servicio. La calidad permite al restaurante cuidar cada detalle de su servicio, como su infraestructura, la atención al cliente, los insumos que utiliza, entre otros.

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.

Al evaluar la calidad del restaurant se puede lograr conocer cuáles son las deficiencias y cuáles son los aspectos que requieren mejorar. Asimismo, el nivel de calidad del restaurante se ve reflejado en la satisfacción del cliente, punto clave para la consolidación y éxito del negocio.

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 que se refleja en la abundancia de comidas internacionales. Esto se explica debido a

que el mundo actual es un mundo cada vez más globalizado y centralizado. Por esta razón, no es raro encontrar en la zona específica de muchas ciudades destinada a tal fin diversos negocios de restaurantes con posibilidades de degustación 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.

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.

En este país, la industria restaurantera es de gran importancia. Según el ex secretario de economía, Bruno Ferrari (2012), 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.

En el Perú, es un país megadiverso, que cuenta con una megadiversidad de atractivos turísticos, tanto naturales como su cultura, rica historia y la gastronomía, heredada de nuestros antepasados. El Turismo en el Perú se constituye en la tercera industria más grande de la nación, detrás de la pesca y la minería.

Así, en nuestro país la industria restaurantera es bastante heterogénea, siendo las MYPES empresas con fuerte presencia en este rubro. Según el Artículo 4 de la Ley MYPE (2008), las Micro y Pequeña Empresas se encuentran conformadas por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial, que desarrolla actividades de extracción, transformación, producción y comercialización de bienes o prestación de servicios, que se encuentra regulada en el

TUO (TEXTO UNICO ORDENADO), de la Ley de Competitividad, Formalización y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente (Dec. Leg. N° 1086).

Por lo general este tipo de empresas son familiares, por lo que la administración se encuentra a cargo de los mismos dueños; asimismo, cuentan con un número limitado de trabajadores. Como su nombre lo indica son empresas pequeñas que reflejan el potencial peruano de hacer empresa. Hoy en día existe un mayor acceso a entidades financieras y más facilidades de financiamiento para crear este tipo de empresas, por lo que hay mayores oportunidades para los peruanos para poder hacer empresa.

La industria restaurantera es de gran importancia pues genera una gran cantidad de empleos y contribuyen al PBI. Estas empresas generan alrededor de 80% de los empleos del país.

Según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo-Mincetur, (2010), unos 320 mil peruanos trabajan directamente en el negocio de la comida. Hay aproximadamente 66 mil restaurantes en nuestro país, pero un poco menos de la mitad de estos están en Lima (31 mil 450). Ese número se incrementa en 10% cada año. Lamentablemente, la tasa de salubridad “es apenas, y vergonzosamente, del 1,2%”, según un informe realizado por la Sociedad Peruana de Gastronomía- Apega.

El último Informe Técnico ‘Producción Nacional - Noviembre de 2012’ publicado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) señala que la producción nacional, en noviembre del año anterior, creció en 6,83% respecto a similar periodo del 2011; con lo que acumula 39 meses de continuo crecimiento, explicado por el resultado positivo de la mayoría de sectores.

Dicho documento señala que el sector de Restaurantes y Hoteles alcanzó un crecimiento de 8,31%, sustentado en la mayor actividad de restaurantes en 8,02% y hoteles en 10,06%. Las cifras acumuladas de enero a noviembre del 2012 señalan un crecimiento de este sector de 8,88% (restaurantes 8,89% y hoteles 8,69%).

Cabe señalar que dentro de este sector económico, definido por el INEI, el rubro restaurantes representa el 88%.

De acuerdo a fuentes gubernamentales hoy el perfil del peruano es más exigente en relación con la comida y que el gasto promedio en un restaurante es de S/. 95 sin contar con el consumo de licores.

"Antes bastaba con comer rico y si el local era feo, no importaba. Ese era el perfil inicial, pero ahora ya no basta con eso. Actualmente la gente quiere comer rico, quiere ser bien atendida y quiere novedades", sostuvo Nguyen Chávez, director del restaurante Pescados Capitales (2012).

“Uno de los grandes factores que motiva a la gente a invertir en el sector es el gran auge que tiene la gastronomía peruana y su reconocimiento a nivel mundial”, manifestó el presidente del Subcomité de Gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima, Nicolai Stakeeff (2012).

Cada día se abren más restaurantes debido a que hay más turistas que llegan al país interesados en conocer su arte culinario en todas sus formas de expresión; además, los propios peruanos acuden con mayor frecuencia a estos establecimientos a fin de disfrutar de la buena comida.

Si bien es cierto día a día se incrementa el número de restaurantes en nuestro país, también debemos tener en consideración que antes de los 3 meses el 5% de los restaurantes se ve obligado a dar por concluido el negocio debido a la baja calidad del servicio.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) con el objetivo de motivar a los empresarios involucrados en este rubro otorga un sello de calidad como reconocimiento a los restaurantes que cumplan con todos los estándares exigidos a nivel internacional. Impulsando principalmente los siguientes aspectos:

- Sistema de Gestión de la Inocuidad de los Alimentos

Las distintas organizaciones de la cadena productiva alimenticia, y en medida creciente los consumidores, están solicitando el cumplimiento de distintos aspectos enfocados individualmente a la inocuidad de los alimentos: BPM, PHS, ISO 9001:

2000 y HACCP, entre otros. Todos estos requerimientos nos conduce a la implementación de la Norma ISO 22000: 2005, logrando un

Sistema de Gestión de la Inocuidad de los alimentos óptimo para las necesidades del mercado actual.

#### -Sistema de Gestión para los Servicios de Alimentos

Todos los servicios de alimentos (restaurantes, comedores, panaderías, pastelerías, locales de expendio, etc.), deben aportar alimentos aptos para los consumidores. Tomando como referencia los requisitos de la Norma Sanitaria para el funcionamiento de los Restaurantes y servicios afines a través de la R.M. N° 363-2005-MINSA, incorporando conjuntamente los pre-requisitos necesarios (en cuanto a limpieza, desinfección y manejo de plagas, entre otros) logramos un Sistema de Gestión para foodservice eficiente y eficaz para las actuales condiciones del Mercado.

#### - Sistema de Gestión de la Calidad

Hoy en día en el mundo cada vez más competitivo es necesario tener un mayor posicionamiento en la credibilidad de generar productos y/o servicios con una calidad permanente orientada hacia el cliente, por eso se crea la Norma ISO 9001:2000 de Gestión de la Calidad de una manera general. Desde la confección de un terno hasta la construcción de un barco.

Según el Sistema Estadístico de Turismo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo -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 Tumbes, la gastronomía sobre todo los alimentos elaborados a base de pescado y mariscos han logrado una dinámica creciente de desarrollo gracias a su base productiva, manufacturera y de servicios turísticos; esta última tiene gran impacto en las empresas de restauración. En Tumbes, dentro de la oferta de planta turística, en el año 2012 se registró un total de 127 restaurantes.

El potencial turístico de Tumbes 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.

De acuerdo al Perfil del vacacionista nacional y extranjero (2007) elaborado por PROMPERU por encargo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Ancash recibe al 7% de los vacacionistas nacionales y 3% de turistas extranjeros.

El Plan Estratégico de Desarrollo de la Provincia de Tumbes (Diciembre 2010), afirma que a nivel de Tumbes, se cumple actualmente diversos roles en el sector turismo que son de gran beneficio para el desarrollo de las empresas de restauración, ya sea de forma directa o indirecta; siendo, por ejemplo, la base de operaciones de turismo ecológico y de naturaleza, la pesca submarina, el avistamiento de cetáceos el destino final del turismo recreativo (especialmente juvenil, el centro de servicios para las actividades mineras, el centro de servicios y productos para las actividades económicas regionales, y el centro administrativo Regional.

Dentro de todos estos roles, las empresas de restauración adquieren gran beneficio, ya que cada actividad antes mencionada requiere en algún momento de sus servicios.

El Plan de Desarrollo Concertado 2009-2018 de la Provincia de Tumbes establece al desarrollo turístico como un 2° eje de desarrollo (siendo el 1° la institucionalidad para el desarrollo), para el cual, el gobierno provincial propone algunas medidas para el avance de este eje:

- La conservación de áreas naturales.
- Desarrollo de una filosofía propia de anfitrión.
- Utilización de productos locales y de cocina tradicional.
- Concertación entre productores, artesanos y propietarios de restaurantes.

En la ciudad de Tumbes 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, existen grandes problemas en cuanto a la calidad del servicio en los restaurantes, en muchos casos debido a la falta de inspecciones que se den periódicamente, y también a la falta de rigurosidad en las que se realizan, por lo que las empresas de restauración no prestan gran interés en mejorar su servicio. 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, entre otros problemas de calidad que deben ser solucionados para poder tener una mejor imagen y ofrecer un mejor servicio a los turistas.

En la presente investigación, se verá el sistema de calidad del restaurante “Señor Lenguado”, una empresa familiar que gracias a sus más de 04 años en el sector, está logrando consolidarse; y se especializa en carnes, pescado, y gastronomía nacional e internacional. La presente investigación se enfocará en “Señor Lenguado” Restaurant, local ubicado en la calle Arica N°072 cerca del centro de la ciudad, ubicación que le da al establecimiento una gran ventaja al encontrarse en el centro de la ciudad, ofrece un ambiente atractivo también para los turistas nacionales y comensales de la zona.

## **b) Enunciado del problema**

¿Cuál es la calidad del servicio del restaurante “Señor Lenguado” de Tumbes, en base al cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas, en el año 2015?

## **2. Objetivos de la Investigación**

### **2.1 Objetivo General**

Determinar la calidad del servicio del restaurante “Señor Lenguado” de Tumbes a través del cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en el año 2015.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Describir las principales características del restaurante “Señor Lengudo”, relacionadas a su historia, organización, oferta, demanda y perfil del personal”.

Determinar y describir el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión empresarial del restaurante “Señor Lengudo” de Tumbes en el año 2015.

Determinar y describir el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto al equipamiento e infraestructura del restaurante “Señor Lengudo” de Tumbes en el año 2015.

Determinar y describir el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión del servicio del restaurante “Señor Lengudo” de Tumbes en el año 2015.

Determinar y describir el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión medioambiental del restaurante “Señor Lengudo” de Tumbes en el año 2015.

Determinar y describir el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión socio-cultural del restaurante “Señor Lengudo” de Tumbes en el año 2015.

### **3. Justificación**

La presente investigación busca medir, la calidad y las buenas prácticas en las empresas de restauración puesto que este aspecto es de gran importancia, y en la actualidad, los comensales son mucho más exigentes puesto 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.

La calidad no solo debe darse en la infraestructura, o la sazón, sino también en la atención al cliente, detalle fundamental hacer sentir que el cliente se sienta como en casa y esta característica, le convence retornar nuevamente y darle la sostenibilidad a la empresa y por ende una mejora económica cada vez más, mejorando la economía de sus propietarios y colaboradores.

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 Tumbes, la gran mayoría de restaurantes son MYPES, que debido a que son negocios pequeños, que están emprendiendo actividades en pequeña escala por este motivo, muchas veces presentan grandes deficiencias en la calidad de sus servicios, por lo cual la investigación en temas de calidad y buenas prácticas se hace necesaria ya que pueden ser utilizada como base para la mejora en las empresas de restauración.

Con la presente investigación, se podrá profundizar en temas de calidad y buenas prácticas en empresas de restauración, aplicando y adecuando las mismas a los requerimientos del restaurant “Señor Lenguado”, ubicado en la ciudad de Tumbes. Asimismo, la presente 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 una sostenibilidad económica y beneficios directos e indirectos a la población.

Así, a través de la presente investigación se podrá beneficiar a los diferentes actores que intervienen en las empresas de restauración.

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

## **4 Bases teóricas**

### **4.1 Antecedentes**

En las empresas de restauración, dos aspectos claves para un buen servicio son la calidad y las buenas prácticas. Así, existen diversas investigaciones tanto a nivel internacional como nacional que buscan mejorar estos aspectos en los restaurantes. A continuación, se muestra algunas de las investigaciones que se pueden mencionar como antecedentes a la presente investigación.

En el caso de La Habana, Cuba; González y 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. Así, este trabajo buscó gestionar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos en un restaurante con servicio de bufet en la ciudad de La Habana, Cuba. 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.

Otra investigación realizada en Santiago de Cuba, Cuba, por Silveira, Rodríguez, Ibar y García (2012), titulada “La mejora continua de las buenas prácticas en la gestión medioambiental”, nos muestra una perspectiva que enfatiza el aspecto de sostenibilidad ambiental en los servicios turísticos, específicamente, muestra un estudio de benchmarking para la gestión medioambiental en los restaurantes Alfa y

Beta en la provincia de Santiago de Cuba. Esta investigación busca mostrar un aspecto innovador al tomar en cuenta el desarrollo sostenible aplicado al sector de restauración.

En Sudamérica, en el caso de Ecuador, ciudad de Riobamba, Coronel (2011), realizó el trabajo de investigación titulado “Mejoramiento de calidad en el servicio y atención al cliente en el restaurante “Los Pollos de la Colón” de la ciudad de Riobamba-2009”, investigación de tipo descriptivo-transversal que busca evaluar la calidad en el servicio y atención al cliente del restaurante “Los Pollos de la Colón” en la ciudad de Riobamba, Ecuador, a través de una encuesta realizada a 4 500 personas, gracias a la cual se logró comprobar la frecuencia con que acuden los clientes y su concepto respecto a dicho restaurant, tomando en cuenta aspectos como la calidad y rapidez del servicio y la calidad de los productos que se ofrecen. Asimismo, se observó la preferencia de los clientes por las promociones que ofrece el establecimiento. Esta investigación también halló debilidades como la falta de capacitación al personal, la necesidad de mayor publicidad y la existencia de competencia directa. Del mismo modo, una vez que la investigación logra tener un diagnóstico respecto a la calidad del servicio y atención al cliente, propone estrategias para mejorar el posicionamiento y la calidad del establecimiento, como la mejora en el control de inventarios, reducción del tiempo de espera del cliente, creación de valor agregado al servicio y producto, respeto de horarios y funciones.

Otra investigación realizada en Ecuador, Guayaquil, por Ortiz, (2005), titulada “Programas de calidad en servicio en restaurantes de lujo y primera categoría de la ciudad de Guayaquil” se realizó en el restaurante de categoría primera “El Patacón”, basándose en las necesidades de calidad de los clientes y las percepciones de calidad de empleados y propietarios del local. Dicha investigación tomó como punto de partida entrevistas realizadas a administradores de restaurantes de lujo y primera categoría con el fin de conocer su percepción de lo que son los programas de calidad de servicio, observando que éstos en ocasiones confunden este tema con las capacitaciones y mostrando que muchos administradores no tienen contacto directo con este tipo de programas. Por otro lado, la investigación llevó a cabo un focus group conformado por personas de nivel socio económico medio y medio alto para

encontrar los factores de mayor importancia en la calidad de un restaurant, dando como resultado que los principales son la comida, el precio, el servicio y la decoración. Asimismo, se observó la diferencia de percepciones de calidad entre empleados y propietarios, en parte marcada por la diferencia de niveles socioeconómicos. Así, se investigaron 3 factores: ambiente, producto y atención, hallando como principales fallas la ausencia de decoración, inconformidad en el tiempo de entrega de alimentos, mal manejo de inconvenientes, etc.

Finalmente, la investigación halló que al aplicar medidas correctivas para establecer un buen programa de calidad de servicio, como capacitaciones, creación de estándares mínimos de calidad en servicio, asesoría en decoración, entre otros; ayuda a la mejora del restaurant, dado que mejora la percepción del cliente y mejora la dinámica de trabajo interna.

En Bogotá, Colombia, Lozada (2007), realizó la investigación titulada “Diseño del plan de saneamiento básico como parte del programa de buenas prácticas de manufactura en las cocinas de un hotel en Bogotá que plantea un plan de saneamiento básico que incluye un programa de capacitación de prácticas higiénicas y medidas de protección. Así, esta investigación busca crear una cultura de calidad en las actividades del departamento de alimentos y bebidas de un hotel de Bogotá, que incluye la preparación de un menú, compra de materia prima, almacenamiento.

Preparación y servicio a la mesa. En esta investigación, la evaluación de las condiciones sanitarias mediante diagnóstico higiénico sanitario logró la concientización en los directivos de la empresa, dando como resultado la adecuación locativa necesaria; además se diseñó un plan de manipuladores de alimentos, se verificó la eficiencia de los procedimientos de limpieza y desinfección de manos, superficies y ambientes, para luego lograr una mejor higiene que dio como resultado la disminución en la prevalencia de Coliformes totales en los análisis.

En el plano nacional, en la ciudad de Cajamarca, la tesis titulada “Restaurant Buffet Criollo Saxsay S.R.L.”, realizada por Feijoo, Vásquez, Malaver y Salazar (2011) de 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 a 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 registrarán en la empresa para poder posicionarse y lograr obtener una mayor clientela, a través además de un adecuado plan de mercadotecnia.

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 por Alvites y Prado (2012) 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 estancia 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 un estudio económico que determina la factibilidad de la implementación de la empresa del sector de restauración.

En la ciudad de Tumbes, se realizó una investigación indagando antecedentes y se llegó a la conclusión que no existe alguna investigación acerca de la calidad y buenas prácticas en las empresas relacionadas con las empresas turísticas, hecho que nos fortaleció para, realizar el presente proyecto con mucho más ahínco y esperando sea tomado en cuenta, para futuras investigaciones.

## **4.2 Bases teóricas**

### **4.2.1. 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, a precios definidos por el establecimiento. (p.20) Por otro lado, la Secretaría de Turismo de Argentina – SECTUR (2008) señala que es un establecimiento donde se vende comida para ser consumida en el mismo lugar, tanto elaborada en el establecimiento como producida por terceros. (p. 8)

Sánchez Feito (2000), señala 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 antigua Roma existieron los “thermopoliums” algo así como un snack-bar así como las tabernas para público en General, donde servían un menú básico con vino para los huéspedes. En este país se adoraba a varios dioses, entre los que se encontraban Gasteria (que significa gastronomía) Oinos, Dios del vino. A los hongos los llamaban “carne de los dioses”. Era toda una ceremonia cuando se tenía algún invitado a comer, pues se desnudaban y comían con una bata blanca, supuestamente para que les cupiera más. Al regreso victorioso de Julio Cesar desde oriente, por primera vez, se dio a comer a 260 000 personas en varias jornadas en las cuales se sirvieron 22 000 mesas. Como vemos desde la antigüedad han existido un sin número de establecimientos que ofrecían alimentos y bebidas para los viajeros, pero sí queremos hablar de los antecedentes del restaurante propiamente dicho, tenemos que mencionar el primer restaurante del mundo: el champú d´ Oiseau cuyo dueño era el francés Monsieeur Boulanger.

- SIGLO XVI: La palabra restaurante apareció en el siglo XVI la cual hacía alusión a una sopa capaz de restablecer las fuerzas perdidas.
- SIGLO XVIII: En 1785, Monsieur Boulanger Carpentier abrió el primer establecimiento restaurantero en la calle de Poulies en París, donde sólo se admitía a gente que fuese a comer. En tal institución servían en mesas de mármol, aves muy condimentadas, huevos y consomés.

Boulanger hizo pintar en la puerta: “Venid ad me ommis qui stomacho laboratis, ego restaurabo vos”, que significa Venid a mí los que sufrís del estómago, que yo os restauraré.

- SIGLO XIX: A partir de 1800 comenzó a ser popular el comer fuera de casa, por comodidad y porque estaba la moda establecida por el hotelero César Ritz.

Quien tuvo éxito gracias a la observación de los detalles, halagos y gusto por satisfacer a sus clientes; dejándolos su gran escuela de ofrecer y fomentar siempre una especialización del servicio.

- La palabra restaurante llegó a Estados Unidos en 1774, traída por el francés refugiado de la revolución Jean Baptiste Gilbert Paypalt; sin embargo a pesar de haber formado un establecimiento de esta índole, el restaurante que generalmente se considera como el primero en Estados Unidos se estableció en la ciudad de Nueva York en 1826 llamado “Delmonico’s”, con un menú sencillo que ofrecía vinos, pasteles de chocolate y helados; su fundador John Delmonico.

En 1832, Lorenzo Delmonico funda banquetes Delmonico’s; este brindaba el primer menú impreso en inglés y francés, el cual contenía 371 platos para ordenar. En 1876 se instaló el primer servicio rápido con el nombre de Harvey Girls, este concepto fue adaptado por lo que ahora conocemos como de establecimientos de comida rápida Fast Food; actualmente su principal representante es la cadena restaurantero “McDonald's”.

- SIGLO XX: El negocio de los Restaurantes públicos fue creciendo progresivamente, pero en 1919 había solo 42 600 restaurantes en todo el país, debido que el comer fuera de casa representaba para la familia de clase media de las pequeñas ciudades una ocasión especial.

A partir de este tibio comienzo, el progreso que alcanzó el arte culinario de los restaurantes ya no se detuvo. El próximo paso fue no sólo esmerarse en la cocina sino en la manera de servir la comida al cliente

#### **4.2.1.1. Características del servicio de restauración**

Los restaurantes al igual que las demás empresas del sector turismo comparten una serie de características. Manual CTN (2007)

**Intangibilidad:** Los servicios turísticos no pueden ser experimentados, sentidos, probados, oídos u olidos antes de ser comprados. Poseen características que sólo pueden ser descritas de forma subjetiva, por lo que resulta imposible saber con certeza si van a ser satisfactorios para el cliente antes de su prestación. No obstante, los consumidores buscan evidencias de la calidad del servicio, por lo que el proveedor debe lograr que éste se vuelva lo más tangible posible, a través de instrumentos como el local (soporte físico), personal, equipamiento, material, promocional, símbolo (marca) y precio.

**Consumo in situ:** El cliente es quien acude a la empresa para recibir el servicio y participa en la prestación del mismo; es decir, los servicios son brindados y consumidos simultáneamente en el mismo lugar. Los usuarios están presentes durante el proceso de servicio, por lo cual el servicio será evaluado en detalle por el consumidor.

**Inseparabilidad:** Los servicios son producidos y consumidos al mismo tiempo. Ello no ocurre con los bienes físicos, que son producidos, almacenados, vendidos y, luego, consumidos. Quien presta el servicio también es parte del mismo y, como el cliente está presente durante la prestación, la interacción entre el proveedor y el cliente será un aspecto clave en el resultado final.

**Presentación personal:** Los servicios turísticos son proporcionados por el personal de la empresa y se caracterizan por un nivel muy alto de contacto interpersonal. La calidad de esta interacción influenciará la opinión de los clientes sobre los servicios recibidos.

**Variabilidad:** Como el desempeño del personal varía cotidianamente, es difícil alcanzar servicios estandarizados. La consistencia del servicio y la uniformidad de su calidad dependen de aspectos demográficos, socio-económicos y psicológicos de los consumidores y proveedores. Los servicios son altamente variables, pues dependen de quien los brinda, de cómo lo realiza, de cuándo y dónde. La prestación del servicio, por tanto varía de un proveedor a otro y también de un consumidor a otro.

**Perecibilidad:** Los servicios no pueden ser guardados en stock para su consumo posterior, pues se ofrecen en fechas y horarios determinados. Por ello, muchas veces los servicios se pagan por adelantado, pues no son recuperables si no llegan a ser utilizados por el cliente.

**No transmiten propiedad:** La compra y consumo de los servicios turísticos no dan lugar a la transferencia de su propiedad; sólo se adquiere un derecho temporal de uso, de acuerdo a los términos pactados. (p. 33, 34)

#### **4.2.1.2. Clasificación de las empresas de restauración**

Los restaurantes pueden ser clasificados de acuerdo a diferentes criterios: tipos de servicio, precios, tamaño de la empresa, etc.

##### **4.2.1.2.1. Clasificación de las empresas de restauración según su tipo**

Foster (1995), señala que los restaurantes comerciales se dividen en cinco categorías principales: Clásicos, Ocasionales, Especializados, Familiares y Comida Rápida. (p. 43)

**a) Restaurantes clásicos** En un restaurante clásico se destaca la cocina tipo gourmet, también conocida como alta cocina o cuisine (la palabra cuisine es francesa y significa "el arte de preparar comida fina"). Un restaurante clásico se diseña y opera de acuerdo con la tradición europea y busca atraer clientes dispuestos a pagar altos

precios por platillos sofisticados, servidos con estilo y elegancia. Todos los restaurantes clásicos tienen chefs de alta escuela, la mayoría de los cuales ha dedicado su vida a dominar el arte de la preparación de platillos finos. Muchos establecimientos de este tipo también incluyen cava con gran número de vinos finos. Otra característica de un restaurante clásico es el ambiente elegante y personal bien entrenado y disciplinado. (p. 44)

**b) Restaurantes ocasionales** Un restaurante ocasional puede ser formal o informal, con un menú variado y precios moderados o altos. El interior puede estar decorado como un comedor elegante, una sala o una estancia. Las características principales de los restaurantes ocasionales son las comidas tradicionales, de tipo familiar, y el énfasis en el ambiente. Los alimentos son preparados por buenos cocineros que por lo general no tienen un entrenamiento formal ni experiencia clásica. En los restaurantes ocasionales son comunes los bares y el personal de servicio completo, incluyendo un anfitrión (host o hostess), un capitán de meseros, meseros y ayudantes de meseros. (p. 44)

**c) Restaurantes especializados** Los restaurantes especializados son, aparte de los establecimientos de comida rápida, el tipo de servicio de alimentos más popular del mundo. En esta categoría se incluyen los restaurantes étnicos, como los que sirven comida italiana, china, japonesa, mexicana, alemana o sueca. Otros restaurantes de esta categoría se especializan en carnes, pescados y mariscos o comida naturista, por ejemplo. Un restaurante especializado por lo general tiene un menú de variedad limitada que gira alrededor de un tema central. También es usual que el diseño, la decoración y los interiores reflejen ese tema. Los precios en los restaurantes especializados tienden a ser razonables. (p. 45, 46)

**d) Restaurantes familiares** Los restaurantes familiares incluyen las cafeterías. Por lo general, un restaurante familiar tiene ambiente y menú modestos y ofrece una calidad consistente en la comida y el servicio. Los platillos son comunes y crean una sensación de seguridad y atractivo para un gran número de comensales. El menú puede ser limitado o diversificado, pero los precios siempre son moderados. Los interiores normalmente consisten en compartimientos acolchonados, una barra con taburetes e iluminación natural de grandes ventanales. (p. 46)

**e) Establecimientos de comida rápida:** Dichos establecimientos están diseñados para prestar un servicio eficiente y rápido; se caracterizan por tener un mostrador de autoservicio, menú limitado y precios bajos. La comida rápida ha pasado por muchos cambios desde 1980, como respuesta a modas y tendencias sociales. (p. 46, 47)

#### **4.2.1.2.2 Clasificación de las empresas de restauración según su tamaño**

Los restaurantes según su tamaño pueden ser grandes, medianos, pequeñas y micro empresas; en el Perú la mayor parte de las empresas dedicadas al rubro de la restauración son MYPE (micro y pequeña empresa).

##### **a) Micro y pequeña empresa**

La Micro y Pequeña Empresa es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios. (Ley de promoción de la micro y pequeña empresa, 2005)

Según lo indicado en la Ley de Promoción de la micro y pequeña empresa (2005), las MYPE deben reunir las siguientes características concurrentes:

El número total de trabajadores

La micro empresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.

La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores.

Niveles de ventas anuales

La micro empresa hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias UIT.

La pequeña empresa a partir de monto máximo señalado para las micro empresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias UIT.

Contexto de las MYPEs. Casanueva, García y Caro (2000), indican que el tamaño de una empresa turística puede ser uno de los condicionantes más importantes a la hora de ejercer su actividad y para la forma de gestionarla. En general, las empresas turísticas de menor dimensión se encuentran con una serie de inconvenientes derivados directamente de su tamaño y a ellos se unen otra serie de desventajas que también están relacionadas con este y que son comunes a la mayor parte de las pymes. (p.400)

Entre las desventajas de la PYME turística que se relacionan más directamente con su pequeña dimensión, y que la sitúan en una posición desfavorable en el juego competitivo frente a las grandes empresas tenemos:

- El escaso tamaño no permite el acceso a economías de escala; por lo que no puede conseguir unos costos unitarios más bajos. Esto trae como consecuencia la imposibilidad de implantar estrategias basadas en un liderazgo en costes por sí mismas, sin recurrir a irregularidades fiscales, laborales o económicas.
- Dificultad en el acceso a los recursos. Si bien es importante la desventaja derivada de los problemas para hacerse con los recursos materiales necesarios para su actividad (instalaciones, equipamiento, materias primas o programas informáticos), es especialmente relevante la relacionada con dos tipos de recursos esenciales en un entorno competitivo: los recursos financieros y los recursos intangibles (humanos, tecnológicos y de reputación.
- Su posición competitiva. En menor tamaño restringe el poder de negociación con los clientes y distribuidores y con los proveedores y suministradores.
- Falta de capacidad directiva por parte de los propietarios-empresarios, en general, su formación empresarial y en la dirección de empresas es muy escasa. A la falta de formación se añade a menudo la falta de habilidades o de experiencia de los directivos o empresarios que llevan a sus empresas turísticas a importantes fracasos o a su desaparición.
- Visión a corto plazo de la empresa, Los pequeños negocios turísticos se concentran en la gestión del día a día y se pierde la perspectiva de futuro. Por

ello, una de las carencias más habituales en la pyme turística se da en el ámbito de la planificación que es la piedra angular de cualquier proceso de gestión que tienda hacia la eficacia y la eficiencia.

- Estructuras empresariales muy simples, con unidades poco especializadas y mucha centralización en la toma de decisiones.
- Personal poco cualificado y poca importancia prestada a la formación.
- Utilización de tecnologías, procesos, maquinaria, equipos y programas informáticos y de comunicaciones no adaptados a las innovaciones más recientes como consecuencia del acceso limitado a los recursos.
- Poca o nula importancia de la información en la gestión de la pyme turística.
- Dificultades en la comercialización de los servicios turísticos ante la imposibilidad de una gestión integrada de marketing.

Casanueva, García y Caro (2000), señalan que frente a estas desventajas la PYME turística cuenta con una ventaja fundamental, que, si es bien utilizada, le puede permitir ejercer con éxito su actividad. Se trata de la flexibilidad. Se puede definir como la capacidad de la empresa para adaptarse en un plazo corto de tiempo y con un bajo coste a todos los cambios que se van produciendo. La flexibilidad característica de un tamaño reducido proviene de las propias particularidades de la PYME turística (p. 402)

- La PYME turística por definición se encuentra más próxima al cliente. El conjunto de los empleados y directivos de la empresa establecen relaciones más directas con los clientes y consumidores y pueden conocer de forma directa sus necesidades, sus gustos y los posibles cambios que los afecten.
- La pyme turística tiene una clara vocación comercial. Son empresas de servicios, del sector terciario, trabajan directamente con el cliente y en el proceso de prestación de algunos servicios incluyen el proceso de venta de otros. Se trata de pequeños negocios, con empresarios – propietarios muy centrados en los clientes, en las ventas y en la función comercial de la empresa.

- La estructura organizativa simple y relativamente centralizada puede permitir cambios a más corto plazo, mayor rapidez en la toma de decisiones y una mayor asunción de riesgos. Un solo empresario turístico puede tomar una decisión rápida sobre un cambio concreto que en una gran empresa tarda más tiempo en estudiarse y aprobarse.
- La pyme turística tiene un alto potencial para desarrollar o asimilar innovaciones tecnológicas de bajo coste y al alcance de sus recursos, sobre todo en los aspectos de prestación de servicios o de gestión. (p. 403)

Como se ha podido ver, las pymes turísticas, dentro de las que se encuentran la mayoría de restaurantes de nuestro país, presentan una serie de limitantes, la mayoría de las cuales se vinculan con el tamaño de la empresa y su disponibilidad de capital, las cuales pueden ser salvadas a través de estrategias llevadas a cabo por las propias empresas y en algunos de los casos a través de la participación de instituciones del Estado y empresas vinculadas con su actividad; a la vez estas empresas también tienen aspectos positivos o fortalezas que deberían ser bien aprovechadas para obtener el máximo beneficio.

#### **4.2.1.2.3. Clasificación de las empresas de restauración según el reglamento de restaurantes**

En el reglamento de restaurantes de Perú sólo se contempla un tipo o clase de restaurante que es el restaurante turístico, MINCETUR (2004) señala en el artículo 16 del reglamento indicado, que se podrá solicitar la calificación de restaurante turístico para los restaurantes de tres, cuatro y cinco tenedores que cumplan con algunas de las condiciones siguientes: Se ubiquen en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación; Se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía peruana; cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente y ofrezcan espectáculos de folclore nacional.

#### **4.2.1.3. Categorización de las empresas de restauración**

La categoría corresponde al nivel del restaurante, existiendo a nivel mundial distintas formas de categorizar a los restaurantes; en nuestro país, según lo contemplado en el Reglamento de restaurantes MINCETUR (2004), la categoría es un rango definido por el reglamento a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios que deben ofrecer los restaurantes, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos. Puede ser de cinco, cuatro, tres, dos o un tenedor.

#### **4.2.1.4. Modalidades de servicio en las empresas de restauración**

MINCETUR (2008) señala que las modalidades de servicio en un restaurante son:

**A domicilio.** Modalidad de servicio que transporta las preparaciones directamente hacia los consumidores.

**A la carta.** Modalidad en la cual el servicio que se ofrece figura en un listado y las preparaciones se efectúan al momento o se encuentran parcialmente preparadas.

**Al paso.** Modalidad por la cual el servido de los alimentos es para el consumo en el lugar o para llevar, siendo muchas veces consumido directamente en el mostrador.

**Autoservicio.** Modalidad que permite al comensal servirse los alimentos por sí mismo, dado que estos se encuentran dispuestos en una mesa de uso común (buffet). También se considera autoservicio cuando los alimentos se encuentran en una mesa de uso común (buffet) y son servidos, según la elección del comensal, por un manipulador ubicado detrás del mostrador.

**Comida Rápida o Fast Food.** Lugares de expendio de diferentes tipos de comidas, donde se sirve o atiende rápidamente. Las comidas que se suelen preparar son hamburguesas, pizzas, pollos, sándwiches y menú ligeros que son pre-elaboradas y bajo estándares establecidos. En esta categoría se puede considerar la atención de comidas en vuelos, viajes en buses, trenes y barcos.

**Menú.** Modalidad que tiene varias opciones de refrigerio completo, las cuales se preparan en grandes cantidades y se sirven en un horario de atención definido. (p. 20)

#### **4.2.1.5. Tipos de servicio en las empresas de restauración**

**a) Servicio francés:** También denominado servicio a la francesa, Dahmer y Kahl (2002), señala que este servicio es un tipo de servicio de etiqueta originario de la nobleza europea y disfrutado actualmente por aquellos pocos que pueden disponer de tiempo y dinero para las comidas servidas de esta manera. En el servicio francés, el alimento es cocinado o completado al lado de la mesa delante de los comensales. El alimento es llevado desde la cocina al comedor en pesados platos de plata y colocado sobre una mesa con ruedas llamada guéridon. Para mantener el alimento caliente se utiliza un pequeño hornillo de alcohol llamado réchaud. El alimento se termina de cocinar, se deshuesa, filetea y se le coloca la guarnición cuando la precisa y se sirve a los comensales en platos calentados.

**b) Servicio inglés:** Dahmer y Kahl (2002), señala que este tipo de servicio se utiliza ocasionalmente para una comida especial servida en un comedor privado de un restaurante, aunque es más típico de una comida servida por el servicio doméstico en un hogar privado. El alimento sobre bandejas y los platos calentados se llevan desde la cocina y se colocan delante del comensal que preside la mesa. El comensal o uno de los camareros trinchan la carne, si es necesario, y distribuye el plato principal y las verduras en platos individuales. Él o ella pasa los platos al camarero que permanece en pie a la izquierda, quien sirve al comensal de honor y al resto de los comensales. Todas las salsas y los platos secundarios y, en algunos casos, las verduras se encuentran sobre la mesa para que se sirvan los comensales.

**c) Servicio americano:** García, F., García, P. y Gil (2011), indican que este servicio actualmente es el método más empleado en la mayoría de los establecimientos de restauración, El personal de sala solamente debe retirar el plato de cocina y servirlo al cliente por su derecha. Dahmer (2002), señala que en este tipo de servicio, el alimento se sirve en los platos en la cocina. Con la excepción de la ensalada, el pan y la mantequilla, la mayor parte del alimento se coloca en el plato de entrante. La comida es servida por un sólo camarero. El alimento es servido por la izquierda del comensal, las bebidas por la derecha, y los platos sucios se retiran por la derecha. Este servicio puede ser simple e informal o complejo y elegante.

**d) Servicio buffet:** Dahmer (2002), indica que con este tipo de servicio, los comensales seleccionan sus comidas a partir de los alimentos dispuestos de forma

atrayente en largas mesas. Los comensales bien se sirven ellos mismos o son servidos por chefs situados detrás de las mesas del buffet. La vajilla y las servilletas pueden colocarse de forma conveniente sobre la mesa del buffet para que los comensales las recojan con su comida, o pueden ser colocados previamente cubiertos completos (generalmente del sistema americano) en las mesas del comedor incluyendo panecillos, mantequilla y condimentos.

Para Lambertine (1982), en este tipo de servicio, se pone una sustancial cantidad de comida sobre una mesa grande (en platos grandes); generalmente los platillos van en secuencia para que el comensal se sirva del primero al último. Los platos, cubiertos y servilletas son arreglados de manera conveniente y el cliente se sirve individualmente él mismo. (p. 65,66)

#### **4.2.1.6.- 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.

Martín (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 partícipe 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 buena 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, Martín (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 sólo 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)

Para 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)

#### **4.2.1.7.- Tipos de calidad**

Según La norma ISO 9000:2000: En la práctica, hay dos tipos de calidad:

- Calidad externa, que corresponde a la satisfacción de los clientes. El logro de la calidad externa requiere proporcionar productos o servicios que satisfagan las expectativas del cliente para establecer lealtad con el cliente y de ese modo mejorar la participación en el mercado. Los beneficiarios de la calidad externa son los clientes y los socios externos de una compañía. Por lo tanto, este tipo de procedimientos requiere escuchar a los clientes y también debe permitir que se consideren las necesidades implícitas que los clientes no expresan.
- Calidad interna, que corresponde al mejoramiento de la operación interna de una compañía. El propósito de la calidad interna es implementar los medios para permitir la mejor descripción posible de la organización y detectar y limitar los funcionamientos incorrectos. Los beneficiarios de la calidad interna son la administración y los empleados de la compañía. La calidad interna pasa generalmente por una etapa participativa en la que se identifican y formalizan los procesos internos.

Por consiguiente, el propósito de calidad es proporcionarle al cliente una oferta apropiada con procesos controlados y al mismo tiempo garantizar que esta mejora no se traduzca en costos adicionales. Es posible mejorar un gran número de problemas a un bajo costo. Sin embargo, cuánto más cerca se está de la perfección, más se elevan los costos.

Para Lefcovich (2009), La calidad debe comprender todos los rincones de la empresa. Si no se genera calidad interna, mal puede ofrecerse una calidad apropiada a los agentes externos. Por ello la calidad se construye y genera en cada actividad, tarea y proceso de la compañía. (p. 4)

#### **4.2.1.8.- 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, Martín (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 sólo 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 cómo 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 qué 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 encargarán 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 (1995) 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 éste un producto o servicio. En tanto que el control de procesos verifica tanto el funcionamiento de los procesos, cómo 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)

#### **4.2.5.- 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.

##### **4.2.5.1.- Marco Normativo de las empresas de restauración a nivel nacional**

Como toda actividad económica de importancia, las empresas dedicadas a brindar el servicio de restauración están sujetas a leyes y reglamentos que orientan sus actividades.

##### **a) Ley General de Turismo- Ley N° 29408**

La ley General de Turismo en su capítulo IV referido a los prestadores de servicios turísticos, estando incluidos en ellos los restaurantes, indica en su artículo 28 las obligaciones de los prestadores de servicios turísticos:

- Cumplir con las normas, requisitos y procedimientos establecidos para el desarrollo de sus actividades.
- Preservar y conservar el ambiente, los recursos naturales y culturales debiendo prestar sus servicios en el marco de lo dispuesto en las normas que regulan dichas materia.
- Denunciar todo hecho vinculado con la explotación sexual comercial infantil y cualquier otro ilícito penal del cual toman conocimiento en el desarrollo de su actividad, ante la autoridad competente.
- Informar a los usuarios previamente a la contratación del servicio, sobre las condiciones de prestación del mismo, así como las condiciones de viaje, recepción, estadía y características de los destinos visitados.
- Prestar sus servicios cumpliendo con las condiciones de prestación pactadas.
- Cuidar el buen funcionamiento y mantenimiento de todas sus instalaciones, así como la idoneidad profesional y técnica del personal, asegurando la calidad en la prestación del servicio.
- Cumplir con las disposiciones de salud, seguridad y protección al turista durante la prestación de sus servicios, asimismo facilitar el acceso a personas con discapacidad a los servicios turísticos referidos.
- Informar al turista acerca de las normas de conducta que debe observar para la preservación del patrimonio humano, natural y cultural, así como del medio ambiente.
- Facilitar oportunamente la información necesaria y consistente para actualizar el sistema de información turística.

#### **b) Reglamento de restaurantes**

En nuestra realidad el MINCETUR como ente oficial rector de la actividad turística ha establecido el conjunto de aspectos o requisitos mínimos que debe cumplir un restaurante para poder operar.

Requisitos para el inicio de actividades

Los requisitos para que todo restaurante inicie sus actividades son:

- 1.- Estar inscritos en la SUNAT.
- 2.- Contar con el certificado de clasificación y/o categorización expedido por el órgano regional competente.
- 3.- Contar con la licencia de funcionamiento expedida por la Municipalidad correspondiente.

De la prestación de sus servicios

- Condiciones del servicio: Todo restaurante debe ofrecer al cliente sus servicios en óptimas condiciones de higiene, buena conservación del local, mobiliario y equipos, además debe cumplir con las normas de seguridad vigentes.
- Calidad en la prestación de comidas y bebidas: Los restaurantes, en la preparación de comidas y bebidas, deberán utilizar alimentos o ingredientes idóneos y en buen estado de conservación, sujetándose estrictamente a las normas que emitan los organismos competentes.
- Los platos deberán ser elaborados con los ingredientes que se indican en la Carta o Menú.
- Cuando algún ingrediente sea diferente se deberá contar obligatoriamente con la aceptación previa del cliente. (p. 9)

#### **4.2.5.2.- Estándares de calidad en el servicio de restauración**

Para Marketing Publishing (2007), La única forma que tiene la dirección de una empresa de controlar la calidad de sus productos, sin necesidad de supervisar y

controlar individualmente, una por una, a todas las personas que trabajan en la empresa y a cada una de las actividades que realizan, es estableciendo objetivos, normas y estándares que reflejen las expectativas de calidad de la organización. (p. 136), como ya vimos, evaluar la calidad es una necesidad ineludible de las empresas de restauración, por otro lado también se vio que la evaluación se realiza para determinar el cumplimiento de las normas y estándares por parte de la empresa.

Establecer normas y estándares para el servicio de restauración es fundamental, para Marketing Publishing (2007), Los objetivos, normas y estándares tienen una triple función:

Primero: establecen, basándose en las expectativas de los consumidores y clientes, las metas de calidad que debe alcanzar la empresa. Segundo: sirven para medir los niveles de calidad que se logran en la empresa. Tercero: indican al personal cuáles son, de acuerdo con los criterios de la empresa, las características concretas que deben poseer los productos para que sean considerados de calidad. (p. 137)

Para De la Parra Paz (1995), Cuando en una organización se han considerado el mayor número de variables posibles, es cuando se procede a establecer las normas para un amplio conjunto de condiciones de servicio. El objetivo y los mecanismos necesarios para establecer las normas son sencillos y directos, dando una clara definición y difusión de sus contenidos a los directivos, empleados y clientes. En estas condiciones, los clientes saben lo que esperan, y en general, lo obtienen, mientras que los empleados saben, que van a ser medidos por los resultados y así la supervisión es menos arbitraria y subjetiva. De lo anterior tenemos que el establecimiento de normas está compuesto por tres partes:

- a) Finalidad o propósito.
- b) Describir lo que se espera.
- c) Hacer medible el servicio. (p.103, 104)

Hospitality & Service University (s.f.) en el Manual de Estándares de Servicio, señala que un estándar de servicio se puede definir como un estatuto mensurable que describe un nivel de servicio deseado (lo mínimo que debería ser).

Los estándares de servicio deben operar para el beneficio del cliente, del trabajador y del negocio. Cuando el servicio está basado en estándares que alcanzan las expectativas del cliente, éste recibe un servicio confiable en forma más fluida y constante (Consistencia).

Los estándares también establecen prioridades para los empleados, describiendo e indicándoles el comportamiento que es considerado excelente.

Los Estándares, al ser dinámicos para responder a las nuevas exigencias de la demanda y los cambios del entorno, pueden ser adaptados y mejorados.

Los estándares se pueden establecer para diversas instancias y exigencias que presente el proceso de servicio y experienciación, como por ejemplo para pautas de comportamiento de las personas que atienden clientes; para especificar la calidad de las instalaciones y equipamientos para la atención de los clientes; para establecer los aspectos cuantitativos de la calidad del servicio; para especificar la calidad de los productos a elaborar para los clientes.

El establecimiento de estándares no solo constituye una guía para quienes están involucrados día a día en atender a los clientes, sino que también establecen un instrumento para medir el nivel de servicio y el desempeño de los empleados. (p. 4, 5)

#### **4.2.5.2.1. 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 prácticas 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 éstas 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 Carré (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 sólo 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.

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

Van Duynen, y Carré (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, Promperú (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), entre 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.

#### **4.2.5.3.1.- 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)

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

##### **4.2.5.3.2.1.- 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 prácticas 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 ésta. 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 desarrollarán una gestión improvisada y desordenada, restando efectividad a la empresa.

Rainforest Alliance (s.f.), menciona que se refiere al procedimiento de conocer por adelantado, qué se desea hacer, cómo puede alcanzarse el propósito establecido, cuándo van a ejecutarse cada una de las acciones previas, quién va a desempeñarlas, qué recursos se utilizarán 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 asignar los recursos de la empresa, además de constituirse en un medio para evaluar el desempeño de la empresa; cabe recordar que la planificación es un proceso flexible y permanente, que debe permitir a la empresa adecuarse a los cambios que se den en el entorno de la empresa.

Hostility & 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 procesos 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 conseguirlas. La planificación comienza en la empresa turística estableciendo su misión, es decir, definiendo qué hace la empresa, en qué 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)

Además, Casanueva, García y Caro (2000), manifiestan que podemos distinguir entre diferentes tipos de planes atendiendo a diferentes categorías...Según el alcance podemos hablar de planes estratégicos y operativos. Los planes estratégicos afectan a toda la organización, establecen la misión y los objetivos globales situando a la empresa en función del entorno en que se desenvuelve. Los planes operativos suelen formularse para períodos de tiempo más cortos que los estratégicos. (p.190)

### **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 y 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 y 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 consistente 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. (p. 11)

Casanueva, García y 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 y 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 y 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 “intangibles” 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, y 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

#### **2.2.1.1.1.2. 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 interrumpen 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 (percederos, no percederos, 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)

### **Mobiliario destinado al uso de clientes**

#### 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)

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

- 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.

### **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.

#### **2.2.1.1.1.3. Buenas prácticas en la gestión del servicio**

##### **a) Recepción de insumos**

Feijoó (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) Pre alistamiento 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 pre alistamiento 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 y 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 al 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 recepcionar 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 y 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 y 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.

## **l) 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.

#### **2.2.1.1.1.4. 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 y 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 y 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 reuso. 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.

#### **2.2.1.1.1.5. 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 y Caro (2000), mencionan que los factores sociales y culturales tienen una incidencia fundamental en el sector turístico. (p. 77)

Por lo antes indicado, Rainfores 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. Metodología**

#### **3.1.- Tipo y nivel de investigación**

La investigación se desarrollará como un estudio de caso único, de tipo mixto (cualitativo y cuantitativo) puesto que se han 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; analizan 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).

El nivel corresponderá a un nivel exploratorio y descriptivo, Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2010) “Los estudios exploratorios se realizan 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)

#### **3.2.- Diseño de la investigación**

La investigación adoptará 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 es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede. (p. 151)

### **3.3.- Caso**

El caso a investigar es una MYPE turística, dedicada al rubro de la restauración, ubicada en la ciudad de Tumbes, en la cual se investigarán aspectos vinculados con su historia, organización, oferta y demanda y el perfil del personal; siendo la 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.- Técnicas e instrumentos**

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.

### **3.5.- Procedimientos**

Previo a la recolección de datos se ha establecido 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 que labora en la empresa, como para la evaluación de la calidad del servicio en base al cumplimiento de los estándares derivados de las buenas prácticas.

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

##### **Primera etapa:**

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

- Historia de la empresa y su evolución
- Organización de la empresa
- Oferta y la demanda

### **Segunda etapa:**

Aplicación de los cuestionarios a todo el personal que labora en la empresa, con lo cual se han obtenido datos para estructurar el perfil del personal tanto administrativo como operativo, el periodo de duración de la toma de información ha dependido de la disponibilidad del personal.

### **Tercera etapa:**

Se aplicaron 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 ha dependido de la disponibilidad de la empresa.

En todas las etapas de la recolección de datos se registraron imágenes, con la autorización previa del propietario de la empresa.

## **3.6. Definición de las variables**

### **3.6.1. Evaluación de la calidad del servicio**

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.

### **3.6.2. Estándares derivados de las buenas prácticas**

Hospitality & Service University (s.f.) en el Manual de Estándares de Servicio, señala que un estándar de servicio se puede definir como un estatuto mensurable que describe un nivel de servicio deseado (lo mínimo que debería ser). Por otro lado,

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)

### **3.6.2.1. Buenas prácticas en la gestión administrativa**

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 prácticas adecuadas de administración, aseguran el éxito de sus objetivos.

### **3.6.2.2. Buenas prácticas en equipamiento e infraestructura**

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).

### **3.6.2.3. Buenas prácticas en gestión del servicio**

MINCETUR (2010), señala que el servicio es el resultado de una sucesión de actos en que Interaccionan cliente, soporte físico y personal, de acuerdo procedimientos previamente establecidos, que buscan la satisfacción del consumidor y el logro comercial de la empresa. (p.75)

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

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.

#### **3.6.2.5. Buenas prácticas en gestión socio cultural**

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)

### **3.7. Plan de análisis de datos**

El análisis de la información cuantitativa se realizó a través del cuestionario aplicado al personal que labora en la empresa; para el procesamiento de los datos se empleó el programa PASW Statistics18, para el análisis de los datos se aplicaron medidas estadísticas de acuerdo a la naturaleza de las variables en estudio y los resultados han sido presentados en cuadros y gráficos estadísticos.

La información obtenida a través de la aplicación de las guías de observación se ha organizado 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 realizó a través de un análisis cualitativo describiendo el comportamiento de cada una de las variables en estudio.

## **IV RESULTADOS**

### **4.1. Características del restaurante “EL Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014**

#### **4.1.1. Historia del restaurante “EL Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014**

El restaurante “El Señor Lenguado” tuvo sus inicios en el mes de noviembre del 2014, cuando el señor Carlos Alberto Reyes Boyer decidió fundar un negocio familiar”, el que tomó dicha denominación gracias al negocio iniciado por la familia Reyes Boyer. La empresa fue creciendo de manera progresiva y sostenible. En la actualidad, el local, se encuentra entre la calle Prolongación Arica N° 072, en la ciudad Tumbes, el restaurante es especializado en comida tradicional y a base de pescado asimismo ofrece menú ejecutivo, platos a la carta, y comida nacional e internacional y local del que se hablará en la presente investigación.

En la Actualidad, la empresa es un restaurante que cuenta con reconocimiento a nivel local, sin embargo busca posicionarse regionalmente y darse a conocer también a nivel internacional gracias a la gran afluencia de turistas extranjeros; sobre todo ecuatorianos, colombianos. Este posicionamiento se está logrando gradualmente, el restaurante tiene como principal estrategia la constante innovación y actualización tanto en su carta como en lo referente a infraestructura, ofreciendo un concepto diferente al cliente, que se distingue por la difusión de platos regionales y nacionales, rodeado de un ambiente moderno y acogedor.

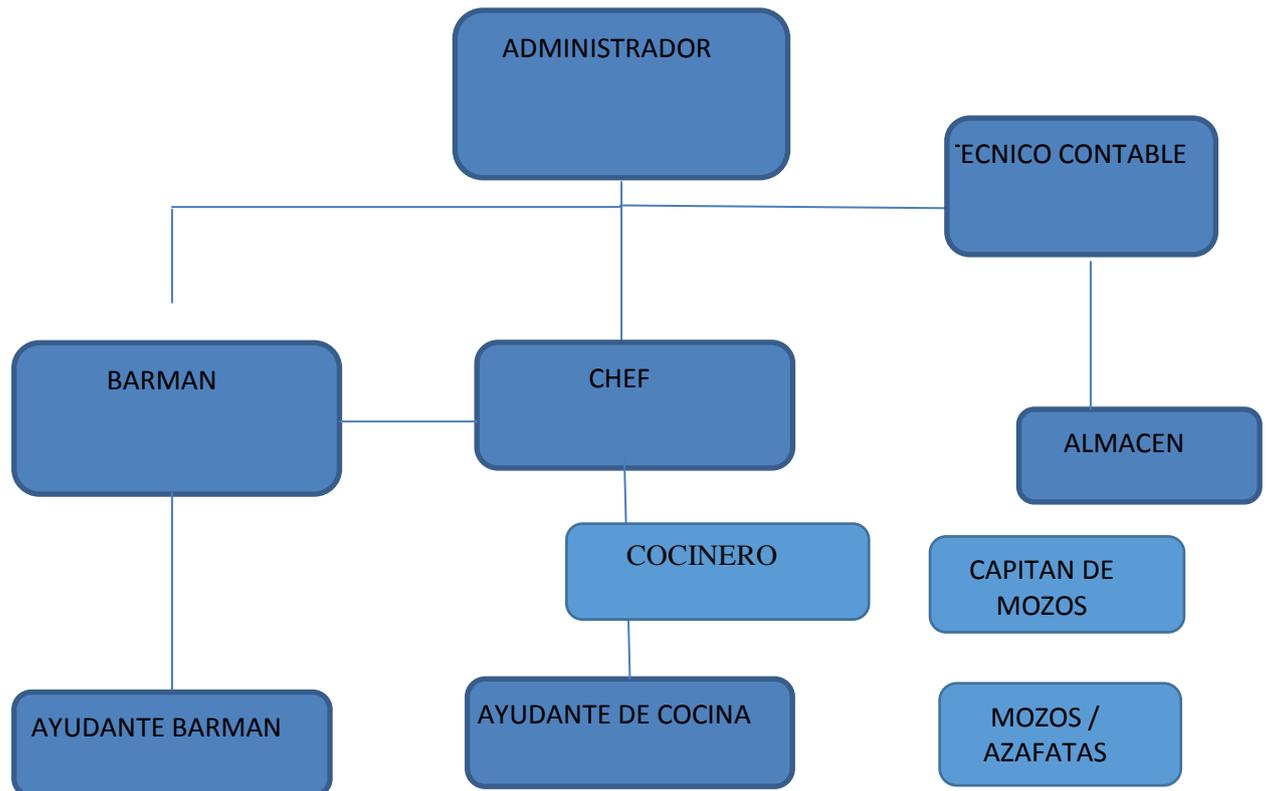
#### **4.1.2. Organización del restaurante “EL Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014**

En la actualidad la organización del restaurante “El Señor Lenguado” no presenta mayor complejidad dada su condición de MYPE; así, las posiciones en la empresa no están establecidas en la empresa. Mediante un organigrama. En la presente sección se presenta una propuesta del investigador para el organigrama de la empresa.

#### 4.1.2.1. Organigrama del restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014

No cuenta con organigrama

#### GRAFICO2: PROPUESTA DE ORGANIGRAMA DEL RESTURANTE “El Señor Lenguado”



Fuente: Elaboración propia, en base a información de la empresa.

A continuación se presentan las funciones de cada puesto:

- a) **Administrador** La gerencia se encuentra a cargo del propietario del restaurante, el señor Carlos Alberto Reyes Boyer quien desempeña sus labores tanto en el horario de mañana como en el de la tarde, desarrollando las siguientes funciones:
- Administración, supervisión y organización de eventos organizados por la empresa.

- Capacitación de personal.
  - Creación de la carta.
- b) Azafatas :** El restaurante cuenta con cuatro azafatas, quienes desempeñan sus labores para el área de comedor, realizándolas en grupos de dos, divididos entre el primer y segundo turno de trabajo, siendo el primer turno de 7 de la mañana a 3 de la tarde, y de 3 de la tarde a 10 de la noche el segundo turno. Las funciones que desempeñan son las siguientes:
- Atención al cliente.
  - Preparación de bebidas con y sin alcohol.
  - Atención en caja.
  - Limpieza y mantenimiento.
- c) Chef:** El restaurante cuenta con un chef cocineros, quien desempeña sus labores en uno de los dos turnos de trabajo, el primero de 7 de la mañana a 3 de la tarde, y el segundo de 3 de la tarde a 10 de la noche. Las funciones que desempeñan son las siguientes:
- Elaboración de los platos incluidos en la carta.
  - Elaboración del menú en eventos.
- d) Ayudantes de cocina:** El restaurante cuenta con 2 ayudantes de cocina, cada una de las cuales desempeña sus labores en uno de los dos turnos de trabajo, el primero de 9 de la mañana a 5 de la tarde, y el segundo de 4 de la tarde a 11 de la noche. Las funciones que desempeñan son las siguientes:
- Pre-elaboración de insumos para preparación de platos.
  - Control de ingreso y salida de insumos.
  - Limpieza de ambientes de la cocina.

- f) **Almacén:** Área encargada del almacenamiento y refrigeración de los insumos perecibles y no perecibles.

#### **4.1.3. Oferta y demanda del restaurante “EL Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014**

##### **4.1.3.1. Oferta del restaurante “EL Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014**

En lo que concierne a la oferta del restaurant; “El Señor Lenguado” cuenta con una surtida carta de pescados y mariscos, donde ofrece a su público comidas regionales, nacionales, a base de pescado, como ceviches, parihuelas, arroz con mariscos; además tenemos la cocina internacional.



**Fotografía1:** Personal durante elaboración de platos

**Fuente:** Registro fotográfico del restaurante “EL Señor Lenguado”, diciembre 2014.

En cuanto a sus instalaciones, el restaurante ofrece al público un ambiente agradable con una decoración moderna, con iconografía de la región. Las instalaciones brindadas al público se encuentran divididas en un área de comedor, amplio, un área de bar, las cuales en conjunto tienen un aforo de 30 personas; atendiendo al público de todos los días y el domingo de 9 de la mañana a 3 de la tarde.



**Fotografía 3: Área de comedor**

**Fuente: Registro fotográfico del restaurante “EL Señor Lengudo”, diciembre 2014.**



**Fotografía 5: Frente del Señor Lengudo**

**Fuente: Registro fotográfico del investigador, diciembre 2014.**

#### **4.1.4. Perfil del personal**

Para determinar el perfil del personal del restaurante “EL Señor Lenguado” se aplicó un cuestionario (anexo N°02) a los 10 empleados que conforman el personal; el administrador, 4 azafatas, 2 mesero 1 encargado de cocina, 1 ayudante de cocina, 1 encargado de almacén. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

<b>Datos Generales</b>																													
<b>Sexo</b>				<b>Procedencia</b>						<b>Edad</b>																			
<b>Masculino</b>		<b>Femenino</b>		<b>Local</b>		<b>Nacional</b>		<b>Otros países</b>		<b>(20-30)</b>		<b>(30-40)</b>		<b>(40-50)</b>		<b>(50-60)</b>													
<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>	<b>N°</b>	<b>%</b>												
6	60	4	40	10	100					7	70	2	20	1	10														
<b>Nivel de estudios</b>														<b>Especialidad vinculada con el puesto</b>															
<b>PI</b>		<b>PC</b>		<b>SI</b>		<b>SC</b>		<b>STI</b>		<b>STC</b>		<b>SUI</b>		<b>SUC</b>		<b>PG</b>		<b>EVP</b>		<b>ENVP</b>									
								8	80	1	10	1	10							10	100								
<b>Desempeño en la Empresa</b>																													
<b>Área</b>			<b>Tiempo laborando en la Empresa</b>								<b>Capacitación</b>				<b>Tipo de capacitación</b>														
<b>ADM</b>	<b>COC</b>		<b>SAL</b>		<b>(1-3)</b>		<b>(3-5)</b>		<b>(5-7)</b>		<b>(7-9)</b>		<b>(9-11)</b>		<b>Si</b>		<b>No</b>		<b>H</b>	<b>A&amp;B</b>		<b>A.C.</b>		<b>MAR.</b>		<b>C</b>		<b>A DM</b>	
<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
1	11	3	33	6	56	10	##	-	-	-	-	-	-	-	-	10	##	-	-	1	##	-	-	-	-	-	-	-	-

Nivel de Estudios: PI (Primaria inconclusa); PC (Primaria Completa), SI (Secundaria Inconclusa): STI (Superior técnica inconclusa); STC (Superior técnica completa); SUI (Superior Universitaria Incompleta); SUC (Superior universitaria completa), PG (Pos grado)

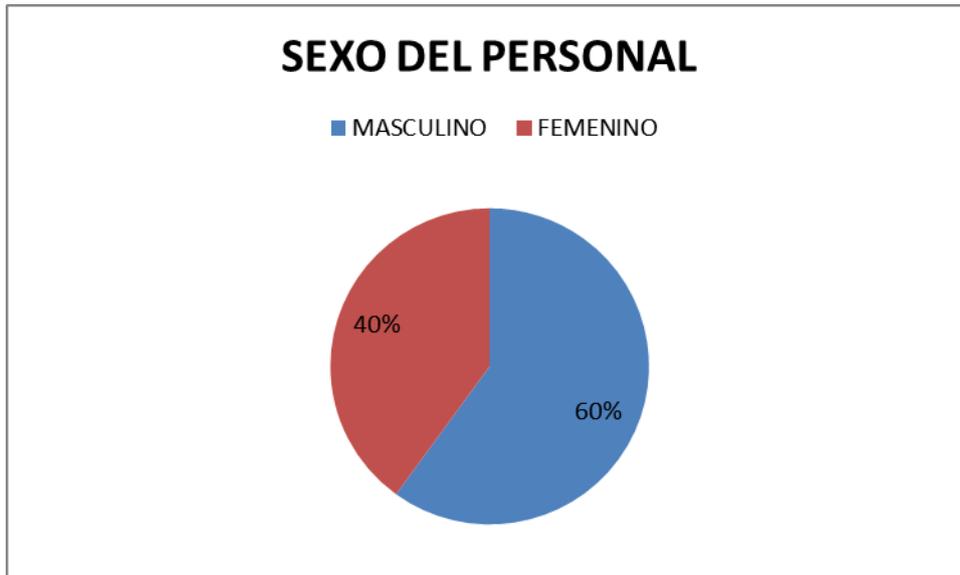
Especialidad Vinculada con el puesto: EVP (Especialidad vinculada con el puesto); ENVP (Especialidad no vinculada con el puesto)

Área: ADM (Administrativa); REC (recepción) BOT (botones) Tipo de Capacitación H (Higiene), S.A. ( ), B ( ), A.C. ( ), C ( ) y A y G ( )

El Cuadro 01 muestra los resultados obtenidos sobre el perfil del personal del restaurant “El Señor Lenguado”; la información fue dividida en tres secciones: datos generales, estudios, y desempeño en la empresa. A continuación, se analiza cada una de las secciones.

La sección datos generales, presenta el sexo, procedencia y edad de cada uno de los nueve integrantes del personal.

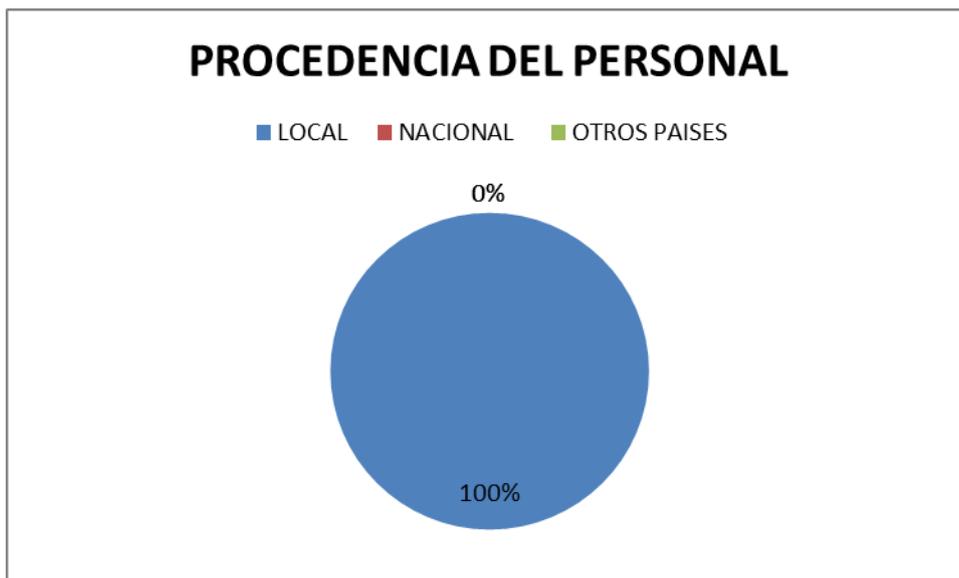
**Gráfico 03:** Sexo del personal



Fuente: Cuadro 01.

En lo referente al sexo, el GRAFICO 03 muestra que el total de 04 mujeres, con un 40 % y 06 hombres, con una representación de 60 % elementos que conforman el personal del restaurante y la atención al cliente en la empresa. Con respecto a esta característica se denota que predomina el sexo masculino, criterio que no altera en nada su interacción, dentro de la empresa. Por otro lado, la gerente afirma que las relaciones entre colaboradores de trabajo son muy buenas y no existen problemas de compañerismo y con respecto a manejo del personal, como en la interacción entre las distintas áreas; asimismo, afirma que el personal muestra mayor responsabilidad con respecto a sus labores y a la jerarquía.

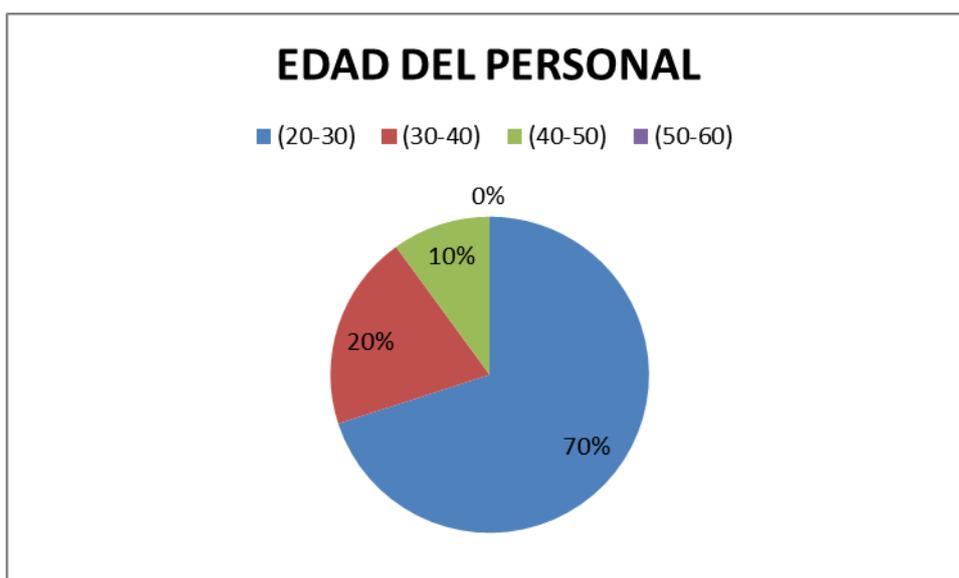
**Gráfico 4:** Procedencia del personal



Fuente: Cuadro 01

En cuanto a la procedencia, el GRÁFICO 04 muestra que el 100 % del personal en total 10, son originarios del departamento de Tumbes. Esta característica favorece la estabilidad de la empresa, pues por ser de la zona los colaboradores permiten una mejor interrelación entre ellos lo que beneficia la dinámica de la empresa.

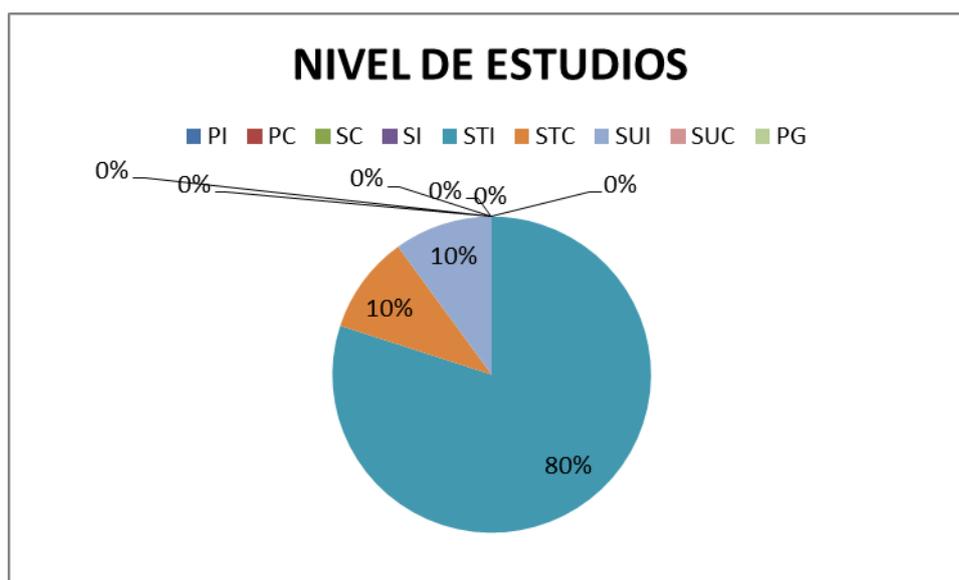
**Gráfico 05:** Edad del personal



Fuente: Cuadro 01

El GRÁFICO 05 presenta que en cuanto a la edad del personal, se observa que en el grupo que el 70 % de colaboradores, oscilan entre los 20 y 30 años de edad, los cuales son 7; mientras que 20 % de colaboradores tienen entre 30 y 40 años, corresponden a 2 colaboradores. Por otro lado el 10 % restante tiene entre 40 y 50 años, que consta de 1 colaborador; con la debida observación que existen colaboradores de las edades que indica la encuesta lo que nos pone de manifiesto el equilibrio de edad, en el cual observamos que el gerente es el que indica más edad. De los colaboradores pertenecientes al primer grupo 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.

**Gráfico 06:** Nivel de estudios del personal

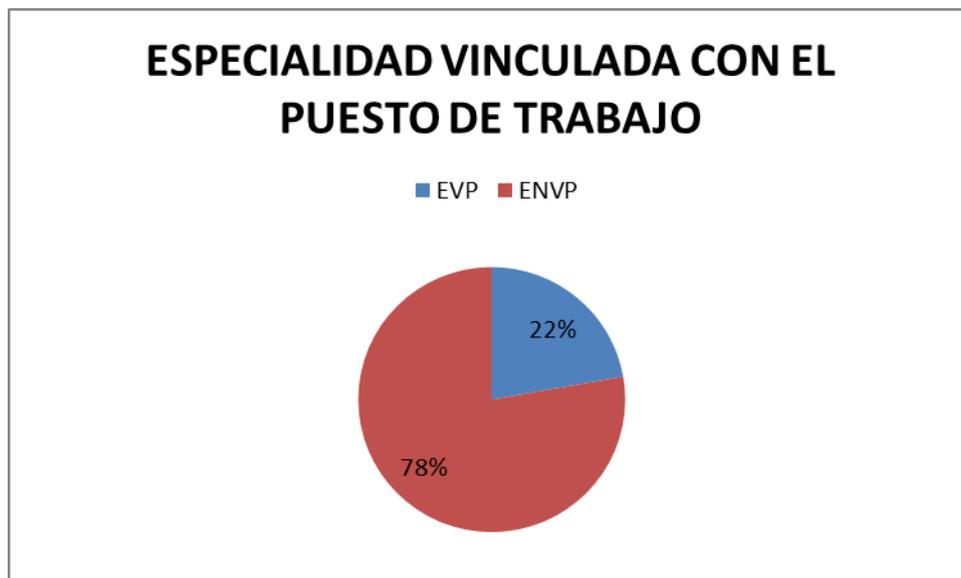


Fuente: Cuadro 01

La segunda sección del CUADRO 01 presenta información referente a los estudios. Así, el GRÁFICO 06 presenta el nivel de estudios de los colaboradores. Se aprecia que más del 80 % de los colaboradores que son 8 cuentan con estudios superiores tecnológicos en el área de turismo. Así, podemos observar que en la empresa cuenta con personal profesional en el área administrativa, contable y turística relacionada con la cocina y la gastronomía, representada por el gerente; se debe mencionar que

los empleados en su mayoría no cuentan con lo que podría indicar, una mínima atención de calidad al cliente, asimismo no podríamos determinar si influye esta característica en su tipo de trabajo, y conocimientos específicos respecto a cada área de trabajo; cabe resaltar que las capacitaciones no se realizan de forma periódica basándose en un cronograma, si se implementaría este mecanismo, ayudaría a una mejor preparación del personal.

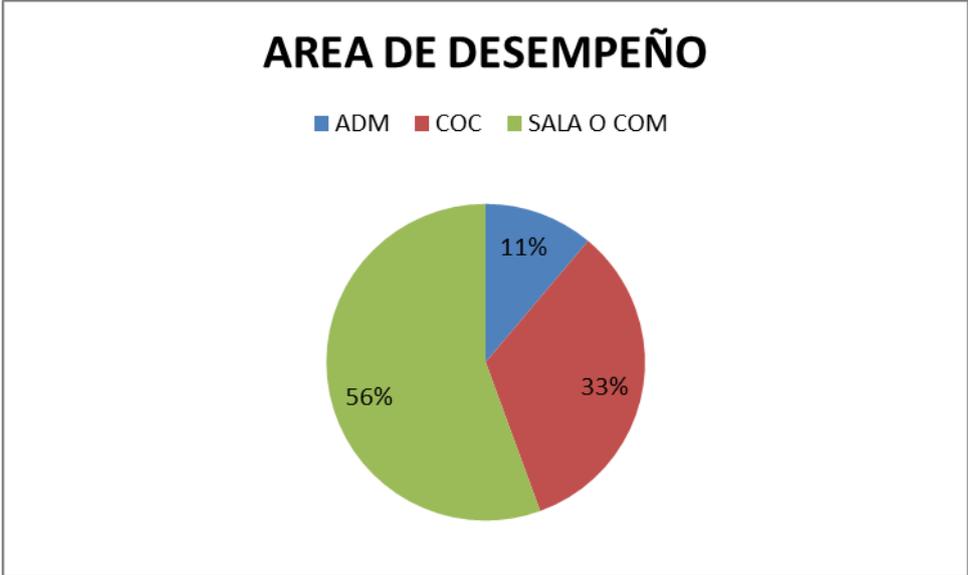
**Gráfico 07:** Vinculación de la especialidad con el puesto



Fuente: Cuadro 01

El GRÁFICO 07 presenta la vinculación de la especialidad con el puesto de trabajo que ejerce cada colaborador, así, se aprecia que solamente 02 trabajadores que cuentan con estudios superiores, están especializadas en el sector turístico al que se dedican, en el cual solo 02 colaboradores que representan un 22% están a cargo de la cocina, se relacionan con el turismo, y el 78 % de los colaboradores no está vinculados con la especialidad en el puesto de trabajo.

**Gráfico 08:** Área de desempeño en la empresa



Fuente: Cuadro 01

El GRÁFICO 08 presenta el área de desempeño de los colaboradores de la empresa. El personal de la empresa cuenta con 09 colaboradores, distribuidos en 03 áreas; 01 en el área de Administración, 03 en el área de cocina y 05 en el área de sala o comedor. Lo resaltante de la empresa es que los colaboradores cumplen con actividades complementarias a las suyas cuando tienen que apoyarse, entre ellos.

**Gráfico 09:** Tiempo laborando en la empresa



Fuente: Cuadro 01

En cuanto al tiempo laborando en la empresa, el GRAFICO 09 muestra que el 100 % de los trabajadores lleva en la empresa menos de 4 meses trabajando en la empresa del restaurante.

**Gráfico 10:** Recepción de capacitaciones



Fuente: Cuadro 01

El GRÁFICO 10 presenta información respecto a si el personal recibe o no capacitación, donde se aprecia que 89 % del personal no recibe capacitaciones, cifra realmente alarmante si se desea brindar un servicio de calidad, sobre todo los que no están relacionados con la especialidad mientras que los 11 %, de colaboradores, si recibió alguna capacitación, en alimentos y bebidas.

**Gráfico 11:** Tipo de capacitación



**FUENTE: CUADRO 01**

El GRÁFICO 11 presenta el tipo de capacitación impartido a los colaboradores de la empresa, dónde observamos que solo 1 que representa el 100 del personal que recibió capacitación en alimentos y bebidas, mientras que el resto de colaboradores no recibió capacitación alguna.

De Pérez y Vigueras (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 “El Señor Lenguado” cuenta con un perfil de personal que tiene como debilidad la falta de especialización, capacitación elemento necesario para un servicio de calidad como se demuestra en la presente tesis.

#### **4.2. Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas**

En el presente apartado se muestra los cuadros 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 al N°07) que evalúan las buenas prácticas referentes a gestión administrativa, equipamiento e infraestructura, gestión del servicio, gestión medioambiental, y gestión sociocultural. A continuación se presenta los cuadros y análisis de resultados de cada uno de estos indicadores.

**4.2.1. Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión administrativa del restaurante “Señor Lenguado” de Tumbes, en el año 2014.**

En toda empresa, la gestión administrativa es un factor clave para el éxito de la misma, al respecto Casanueva, García y Caro (2000) afirman que 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 prácticas adecuadas de administración, aseguran el éxito de sus objetivos.

**Cuadro 02:** Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión administrativa en el restaurante “el señor lenguado” de tumbes en el año 2014

Sub dimensión	Numero de estándares		Evaluados	Porcentajes de estándares		Evaluados
	Cumple	No cumple		Cumple	No cumple	
<b>Planificación</b>	3	1	4	5,38%	1,78%	7,16%
<b>Organización</b>	2	1	3	3,57%	1,78%	5,35%
<b>Gestión de calidad</b>	4	2	6	7,14%	3,57%	10,71%
<b>Gestión de recursos humanos</b>	12	3	15	21,42%	5,37%	26,79%
<b>Gestión de suministros y</b>	5	0	5	8,92%	0	8,92%

<b>proveedores</b>						
<b>Gestión de seguridad</b>	8	0	8	14,28%	0	14,28%
<b>Gestión financiera y contables</b>	2	1	3	3,57	1,78	5,35%
<b>Gestión de comunicación y marketing</b>	10	2	12	17,85%	3,57%	21,42%
<b>Total</b>	46	10	56	82.15%	17.85	100%

**Gráfico 12:** Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión administrativa en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2015.



Fuente: cuadro 02

El CUADRO 02 y GRÁFICO 12 nos muestran ocho diferentes sub dimensiones evaluadas con respecto a la gestión administrativa; el primero se refiere a la planificación, principal, elemento de la administración, donde se cumple con 3 de los 4 estándares, la empresa tiene definida su visión, misión, valores y objetivos; sin embargo no cuenta con planes operativos para cada área, políticas establecidas, por otro lado cuenta con un plan de negocios de forma documentada, lo cual facilita el

desarrollo de la empresa al contar con una planificación clara que establezca con precisión y anticipación cómo desarrollará la empresa sus actividades.

La segunda sub dimensión se refiere a la organización de la empresa, donde la empresa cumple con dos de los tres estándares, puesto que la empresa no cuenta con un manual de organización y funciones, ha documentado sus procesos, estándares y requisitos del servicio; asimismo cuenta con un manual de procesos y procedimientos, del mismo modo, la empresa cuenta con un sistema de comunicación formal.

La tercera sub dimensión se refiere a la gestión de calidad, el cual presenta seis estándares; de los cuales la empresa no cumple con todos, ya que no cuenta con un sistema de control de calidad del servicio, que se da de forma directa y personalizada; además, la empresa no ha logrado definir qué aspectos deben ser monitoreados para asegurar la calidad de los servicios que brinda, los demás estándares como un programa de acciones correctivas que ayuden a eliminar las causas de desviaciones, y si realiza un seguimiento y medición de la satisfacción del cliente, y mantener un sistema de tratamiento de quejas, reclamos y sugerencias.

La cuarta sub dimensión se refiere a la gestión de recursos humanos, la cual cuenta con quince estándares; de estos, la empresa cumple con doce, al contar 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; sin embargo la empresa no motiva al personal con charlas e incentivos; lo que si también garantiza la igualdad de oportunidades de sus empleados, fomenta y difunde la práctica de valores y principios éticos en el personal, comunica al personal los resultados alcanzados en cuanto al servicio y satisfacción del cliente lo que se pudo observar que la empresa no respeta la jornada laboral establecida por ley; asimismo la empresa no comunica al personal los resultados alcanzados en cuanto a los servicios y la satisfacción del cliente, lo cual es un punto que la empresa debería de tener en cuenta.

La quinta sub dimensión se refiere a la gestión de suministros y proveedores, elemento importante en todo hotel, puesto que la calidad de sus insumos y los productos que ofrecen depende de cómo gestionen este aspecto. Así, esta sub división presenta cinco estándares, la empresa cumple con los cinco estándares; puesto que tiene definido un criterio para la selección de sus proveedores, cuenta con un registro de las características y datos de sus proveedores, y ha definido las condiciones de pedido, entrega y pagos.

La sexta sub dimensión se refiere a la gestión de seguridad, factor de gran importancia en la empresa, ya que como afirma Rainforest 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 ocho estándares, de los que la empresa cumple con los ocho; la empresa 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, la empresa cuenta con planes para atender emergencias, ya sean desastres naturales, accidentes o enfermedades, aunque cuenta con kit de primeros auxilios, extintores, y en general con las medidas necesarias para actuar frente a cualquier emergencia.

La séptima sub dimensión se refiere a la gestión financiera y contable, el cual de acuerdo a Rainforest 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) el restaurante” EL Señor Lengüado” cumple con los tres estándares, ya que cuenta con los servicios de un profesional en el campo financiero contable; dispone de un presupuesto general y presupuesto específico, y el administrador cuenta con capacitación en temas financieros y contables, 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. El restaurante “El Señor Lenguado” cumple con siete de los doce estándares de gestión de comunicación y marketing; pues cuenta con una marca y eslogan atractivo y coherente con el servicio que brinda; siendo la marca “El Señor Lenguado”; además la empresa diseña sus servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas de sus clientes, mantiene un registro de sus clientes, emplea medios de comunicación para promocionar su oferta, además de auspiciar eventos, logrando así una mayor difusión de sus servicios; la empresa además difunde información coherente con el servicio que brinda, proporciona información al cliente sobre las condiciones de prestación de servicio, cuenta con tarifarios de su oferta de platos, los cuales son presentados en cartas, con sus respectivos precios. Los aspectos con los que no cuenta la empresa son un estudio de mercado, la cual ayudaría a la empresa a conocer la competencia y la demanda, la firma de convenios, ni el establecimiento de precios a través de un estudio de mercado.

En conclusión, el restaurante “El Señor Lenguado” cumple con la mayoría de todos los estándares recomendados para lograr una gestión administrativa de alta calidad; sin embargo existen aspectos que faltan mejorar, así, sus puntos de mayor debilidad se encuentran en la, organización y la gestión financiera, en los que deberá poner un mayor énfasis para su total implementación.

#### **4.2.2. Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto al equipamiento e infraestructura del restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014.**

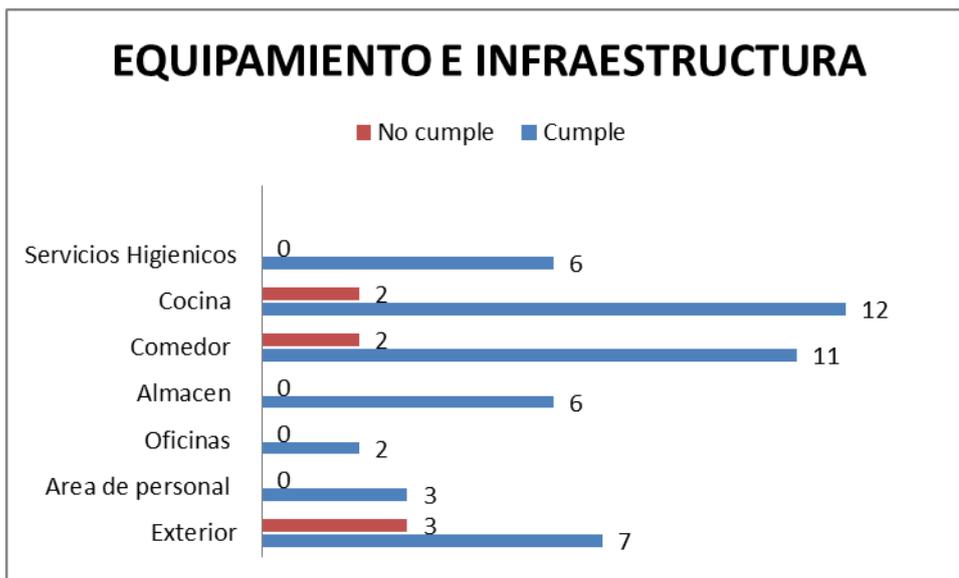
En un restaurante contemporáneo el equipamiento e infraestructura son de mucha importancia, puesto que forma parte de la primera impresión que tiene el cliente sobre la empresa, asimismo, es el soporte físico del que se valen los recursos humanos para poder desarrollar sus actividades, y la calidad de estos será determinante para poder brindar un servicio adecuado.

A continuación se presenta los resultados de la evaluación al restaurante “El Señor Lenguado” sobre a los estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto al equipamiento e infraestructura.

**Cuadro 03:** Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto al equipamiento e infraestructura en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014.

Sub dimension	Numero de estandares		Evaluados	Porcentajes de estandares		Evaluados
	Cumple	No cumple		Cumple	No cumple	
<b>Exterior</b>	7	3	10	12,96%	5,55%	18,51%
<b>Area de personal</b>	3	0	3	5,55%	0,00%	5,55%
<b>Oficinas</b>	2	0	2	3,70%	0	3,70%
<b>Almacen</b>	6	0	6	11,11%	0%	11,11%
<b>Comedor</b>	11	2	13	20,37%	3,70%	42,07%
<b>Cocina</b>	12	2	14	22%	3,70%	26%
<b>Servicios Higienicos</b>	6	0	6	11,11%	0	11,11%
<b>Total</b>	47	7	54	87,05%	12,95%	100%

**Gráfico 13:** Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto al equipamiento e infraestructura en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014



**Fuente: cuadro 03**

El CUADRO 03 y GRÁFICO 13 presentan los resultados sobre el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en lo que respecta al equipamiento e infraestructura en el restaurante “El Señor Lenguado”; donde el primer ambiente evaluado es el exterior, y se toma en cuenta diez estándares. La empresa cumple con 07 de ellos, por lo que se ubica en un lugar accesible, en una esquina muy concurrida, asimismo, muestra limpieza en el entorno, se ubica en una zona segura, cuenta con un panel visible y atractivo en la fachada, y cuenta con buena iluminación. Sin embargo no cuenta con un acceso especial para discapacitados, elemento en la actualidad indispensable para lograr una mayor inclusión y consideración para todos los clientes de la empresa. Por otro lado, el restaurante no cuenta con estacionamiento privado. Asimismo, el restaurante no cuenta con espacios verdes alrededor, y con accesos independientes para los proveedores y el personal.

El segundo ambiente evaluado es la cocina, donde se evaluaron catorce estándares, de los que el restaurante cumple con los doce mencionados en la guía de observación, cuenta con una cocina implementada de forma adecuada, así, la cocina se encuentra cercana al comedor, posee iluminación apropiada que no altera el color ni apariencia de los alimentos, posee un sistema de ventilación apropiado, sus equipos funcionan y presentan excelentes condiciones de limpieza, además se

encuentran ubicado de forma que no interrumpen el flujo de trabajo, cuenta con un área específica para los residuos que se encuentra alejada del área de producción, asimismo, la sección de producción se mantiene limpia y ordenada, cuenta con un área para el lavado de manos con los implementos necesarios y posee un suministro de agua permanente. Pero quedan dos aspectos podrían ser implementados para optimizar aún más las labores que se desarrollan en el áreas, ya que no se cuenta con áreas de trabajo identificadas y delimitadas para la preparación de alimentos, las paredes no están revestidas con material liso de fácil limpieza; al implementar estos aspecto, principalmente facilitaría la limpieza del área.

El tercer ambiente evaluado es el comedor, instalaciones destinadas a la atención de los clientes, en las que el restaurante “El Señor Lenguado” cumple con los once de los trece estándares evaluados, ya que el comedor presenta condiciones óptimas de limpieza, posee una decoración armoniosa, basada en los colores adecuados, como el anaranjado, melón; el restaurante además cuenta con un sistema de ventilación; las mismas condiciones de limpieza hacen que se perciba un olor agradable, el mobiliario se encuentra en buen estado de conservación y limpio, además ha sido distribuido de forma adecuada facilitando la circulación, cuentan con equipo de música y televisión, las cartas están en buen estado y con precios actualizados, se cuenta con extintores y luces de emergencia, se cuentan con estaciones de servicio debidamente organizadas; asimismo se dispone de utensilios, vajilla, cristalería y mantelería en cantidades suficientes para atender las necesidades de máxima ocupación, y todos estos van acorde a las características del establecimiento y están en perfecto estado de conservación; además se dispone de un área de caja para el cobro de las facturas, la que dispone de los equipos necesarios.

El cuarto ambiente evaluado son los servicios higiénicos, área en la que se evaluaron seis aspectos, y se vio que el restaurante “El Señor Lenguado” cuenta con servicios higiénicos identificados por sexo; éstos cuenta con un sistema de ventilación adecuado, cuenta con iluminación apropiada, dispone de los implementos de higiene necesarios, como jabón líquido, papel y toalla; y están permanentemente limpios. Un aspecto con el que no cuenta el local es que los servicios higiénicos no tengan acceso directo al comedor.

El quinto ambiente evaluado es la oficina, donde se evaluó dos aspectos; así, se vio que la empresa sí cuenta con un área de oficina administrativa, la que posee los equipos e implementos necesarios en el área.

El restaurante cuenta con un área de almacén, que presenta condiciones óptimas de almacenamiento y refrigeración.

Se ve pues, que en lo referente al cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto al equipamiento e infraestructura, “El Señor Lenguado” cumple con 47 estándares de los 54 evaluados, lo que muestra que la empresa cuenta con una buena calidad en cuanto al equipamiento e infraestructura con la que cuenta. Sin embargo hay que agregar que no cuenta con un buzón de sugerencias ni de reclamos lo que nos indica que no hay un autocontrol de evaluación de la calidad de atención al cliente. Por otro lado no cuenta con control de limpieza, no cuenta con cardex de inventario lo cual se le recomienda a la empresa poseer estos mecanismos de control, además de no contar con un plano de ubicación de habitación.

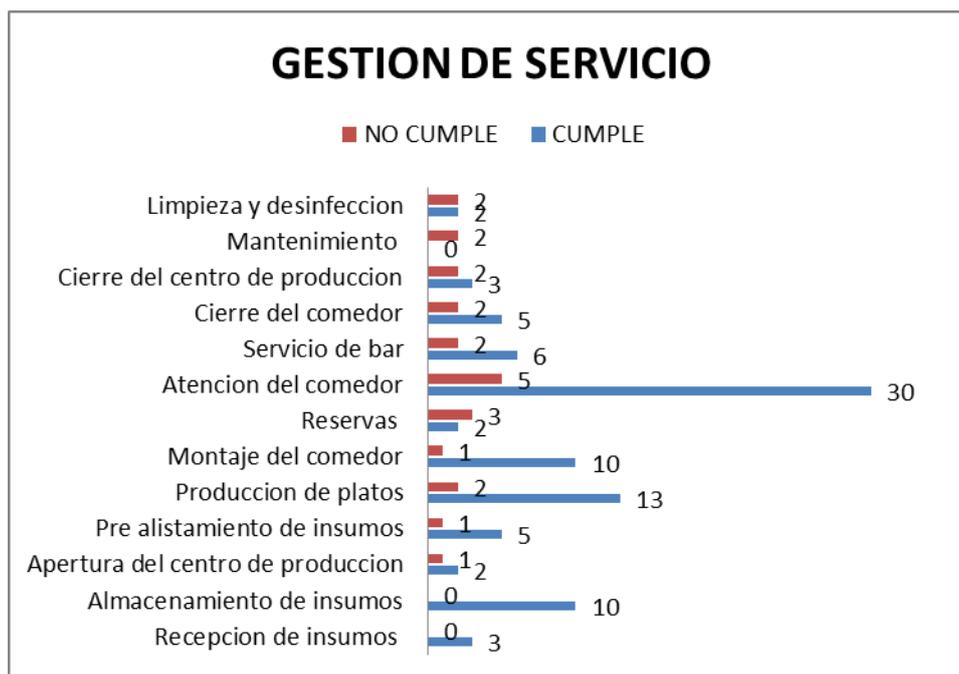
#### **4.2.3. Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión del servicio en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014.**

El cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión del servicio es un punto importante en el desempeño de las actividades de una empresa de restauración, ya que de esto dependerá todas las etapas por las que se pasa hasta que el producto final llega al cliente; es decir se verá la calidad con la que se trabaja desde que se adquieren los insumos para preparar los productos ofrecidos al cliente, hasta que el cliente se retira del establecimiento. Así, a continuación se presentarán los resultados obtenidos de evaluar la gestión de servicios en el restaurante”

**Cuadro 04:** Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión del servicio en el restaurante” de Tumbes en el año 2014.

Sub dimensión	Numero de estándares			Porcentajes de estándares		
	Cumple	No cumple	Evalutados	Cumple	No cumple	Evalutados
Recepción de insumos	3	0	3	2,72%	0%	2,72%
Almacenamiento de insumos	10	0	10	9,09%	0%	9,09%
Apertura del centro de producción	2	1	3	1,81%	0,90%	2,71%
Pre alistamiento de insumos	5	1	6	4,54%	0,90%	5,44%
Producción de platos	13	2	15	18,81%	1,81%	20,62%
Montaje del comedor	10	1	11	9,09%	0,90%	9,99%
Reservas	2	3	5	1,81%	2,72%	4,53%
Atención del comedor	30	5	35	27,27%	4,54%	31,81%
Servicio de bar	6	2	8	5,45%	1,81%	7,26%
Cierre del comedor	5	2	7	4,54%	1,81%	6,35%
Cierre del centro de producción	3	2	5	2,72%	1,81%	4,53%
Mantenimiento	0	2	2	0,00%	1,81%	1,81%
Limpieza y desinfección	2	2	4	1,81%	1,81%	3,62%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>23</b>	<b>110</b>	<b>79,18</b>	<b>20,82%</b>	<b>100%</b>

**Gráfico 14:** cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión del servicio en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014.



Fuente: cuadro 04

El CUADRO 04y GRÁFICO 14 presentan los resultados respecto al cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión del servicio en el restaurante “El Señor Lenguado”, donde se evaluaron trece sub dimensiones; siendo el servicio de aspectos generales la primera, que cuenta con tres estándares de buenas prácticas, los cuales son cumplidos por la empresa, puesto que la recepción de insumos se realiza en las primeras horas de la mañana, se verifica su olor, textura color y se dispone de un ambiente adecuado para su recepción.

El segundo aspecto almacenamiento de insumos existe un sistema de almacenamiento pre determinado, los insumos son depositados en recipientes de conservación específicos para cada alimenta, 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.

El tercer aspecto es la apertura del centro de producción, donde se presentan tres estándares de calidad 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.

El cuarto aspecto pre alistamiento de insumos, donde presenta seis estándares de calidad en la cual indica que 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 asimismo; 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, también existe un criterio de elaboración y almacenamiento de productos de pre alistamiento elaborados, por otro lado no muestra un proceso de envasado y etiquetado de porcionados es en este estándar, el cual se recomienda implementar.

El quinto aspecto trata sobre la producción de platos donde presenta 15 estándares de calidad donde se cumple trece de los indicados, lo que si 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, también 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; por otro lado 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.

Sin embargo debemos manifestar que el personal no tiene una rápida capacidad de producción ni el personal de producción conoce el funcionamiento muy bien de los equipos lo que si se presta atención y cuidado a la presentación y decoración de platos terminados; finalmente, la sección de producción se mantiene limpia y ordenada, además los equipos y superficies en contacto con los alimentos se limpian, lavan y desinfectan después de cada uso.

El sexto es el montaje de comedor donde nos muestra once estándares de calidad y 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

El séptimo nos muestra 5 estándares de calidad en lo que respecta a las reservas donde solo cumple dos de las mencionadas, no contando con políticas y el procedimiento para la toma de reservas son conocidas por el personal; asimismo el personal no le informa al cliente las condiciones de la reserva, lo que nos indica la precariedad en estos estándares de calidad lo que podría afectar al cliente en su atención.

La octava sub dimensión es la atención al comedor donde existen 35 estándares los cuales nos mencionan el contacto directo que existe entre, el personal y el cliente, en este aspecto se cumple con treinta estándares de calidad y se menciona los cinco estándares por cumplir. La primera que no se cumple es la siguiente: no se mantiene una reunión de servicio con el personal de atención antes del inicio de la atención; asimismo, el personal de servicio no entrega la carta primero a las damas, luego a los caballeros mayores y finalmente a los jóvenes.

Además el personal de servicio no repite en forma clara el pedido, la cantidad y especificaciones para la conformidad de los clientes.

Por otro lado el personal no sirve a todos los comensales al mismo tiempo lo que demuestra fastidio en los comensales que están con prisa, a veces por el horario de trabajo, esto ocurre cuando el local se encuentra abarrotado.

Finalmente el personal de servicios sirve sin evitar moverse alrededor de la mesa, cruzándose con los clientes.

La novena subdimension es el servicio de bar, el cual presenta ocho dimensiones y de las cuales se cumplen seis, de los cuales se nombraran los dos que no se cumplen no existe un par de stock de botellas de bebidas en la barra, ni tampoco existe un montaje preestablecido para las baterías y displays de la barra. Estos estándares se deben de tomar en cuenta, puesto que mejoraría la atención en el bar.

La décima sub dimensión es el cierre de comedor, donde se presenta siete estándares de los cuales se cumplen cinco y 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.

Sin embargo existen dos estándares que no se cumplen y es que el personal lleva a cabo el control de cierre del comedor y no emplea un check list y por otro lado, el personal elabora el reporte de ocurrencias.

La onceava sub dimensión que es el cierre del centro de producción, posee cinco estándares y cumple con tres y se dispone de un formato de control de bajas y productos malogrados, los equipos se lavan desmontando las partes removibles, sin embargo los productos sobrantes no se guardan en envases apropiados, como debe de hacerse.

Finalmente, el personal realiza la limpieza y ordena la batería y utensilios de cocina de cada sección se deja ordenado y sanitizado.

La doceava sub dimensión es el mantenimiento, en el cual no se cuenta con un plan de mantenimiento preventivo de las instalaciones y equipamiento, mucho menos cuenta con un registro de las intervenciones de mantenimiento correctivo, no se quiere decir que no hace mantenimiento, sino que debería hacerse bajo estos parámetros.

La treceava sub dimensión es la limpieza y desinfección, cuenta con cuatro sub dimensiones y lo resaltante que no se cuenta con un plan de limpieza y desinfección, si se dispone de procedimientos de saneamiento para gestionar la limpieza y desinfección de las instalaciones y equipamiento, sin embargo no se cuenta con un plan de manejo integral de plagas.

Finalmente se cuenta con un espacio independiente y señalado para el almacenamiento de productos y equipos de limpieza y desinfección, debidamente identificados.

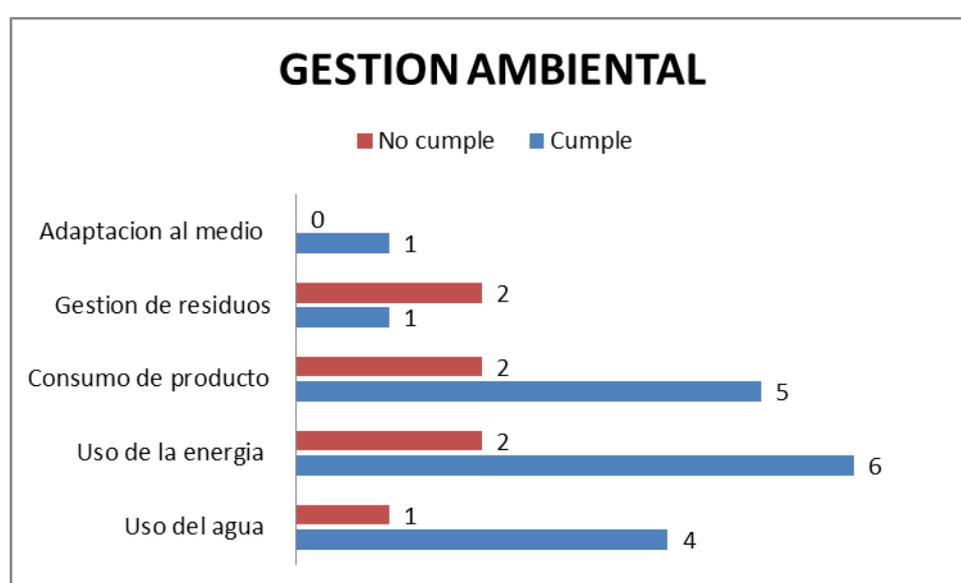
#### **4.2.4. Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión medioambiental en el restaurante “El Señor Lengudo” de Tumbes en el año 2014.**

**Cuadro 05:** Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión medioambiental en el restaurante “El Señor Lengudo” en el año 2014

Sub dimensión	Numero de estándares		Evaluados	Porcentajes de estándares		Evaluados
	Cumple	No cumple		Cumple	No cumple	
Uso del agua	4	1	5	16,66 %	4,0%	20.66 %
Uso de la energía	6	2	8	28,5 %	9,52%	38.02 %
Consumo de producto	5	2	7	23.80 %	9,52%	33.32 %
Gestion de	1	2	3	4,76	9,52%	14,28

residuos				%		%
<b>Adaptacion al medio</b>	1	0	1	4,76 %	0	4,76%
<b>total</b>	17	7	21	67,44 %	32,56%	100%

**Gráfico 15** Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión medioambiental en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014.



Fuente: cuadro 05

El CUADRO05 y GRÁFICO 15 muestran los resultados sobre el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión medioambiental en el restaurante “El Señor Lenguado”, donde se evaluó cinco sub dimensiones; la primera en evaluarse fue el uso del agua, de la cual se desprenden en cinco estándares, de los cuales la empresa solo cumple con cinco que son las revisiones periódicas de las instalaciones del agua, con programas para el uso eficiente, consumo del agua, asimismo mecanismos que contribuyan al ahorro de agua y la sensibilización al personal sobre el consumo de agua no se cumple.

La segunda sub dimensión evaluada fue el uso de energía, determinado por ocho estándares, de los cuales la empresa cumple con seis estándares, donde la empresa no

adopta medidas para el uso eficiente de la energía eléctrica ni el aprovechamiento de la luz natural, sin embargo tiene un horario establecido para el encendido de las luces; asimismo, la empresa promueve el apagado de luces y equipos cuando no están en uso; se lleva además un control de consumo de energía, utiliza focos ahorradores, se cuenta con buena ventilación y aislamiento térmico para recurrir lo menos posible a la climatización, ya que se cuenta con extractores de aire solo en las zonas de mayor congestión, se da el mantenimiento adecuado a equipos eléctricos, y se usan interruptores independientes para iluminar las zonas de un mismo lugar.

La tercera sub dimensión evaluada fue el consumo de productos, donde se tomaron en cuenta siete estándares, de los cuales la empresa cumple con cinco de ellos, sin embargo no usa dosificadores para el uso de productos.

Por otro lado la empresa contrata a proveedores que brindar productos respetuosos con el medioambiente, y usa en lo posible el correo electrónico para reducir el uso de tinta y papel, la empresa prefiere la compra de productos en envases ;asimismo, la empresa no consume especies protegidas o sus derivados ni especies hidrobiológicas fuera de su talla mínima.

La cuarta sub dimensión evaluada fue la gestión de residuos, que toma en cuenta tres estándares, de los cuales la empresa cumple con uno , ya que sensibiliza y capacita al personal sobre la forma correcta de eliminar residuos.

La quinta y última sub dimensión evaluada fue la adaptación al medio, donde se aprecia que la empresa no cuenta con un diseño e infraestructura armoniosa con el paisaje.

Así, se evaluaron cinco sub dimensiones subdivididas en veinticuatro estándares, de los cuales la empresa cumple con diecisiete, lo que indica que con respecto a los estándares no cumplidos, se impulse el cumplimiento de los mismos, puesto que aún faltan algunos detalles que tomar en cuenta para lograr una mayor sostenibilidad de este ítem.

**4.2.5. Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión sociocultural en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014.**

Finalmente, la última dimensión evaluada es la gestión sociocultural, relacionada a la responsabilidad de la empresa con la sociedad e identidad. En alusión a este tema, 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)

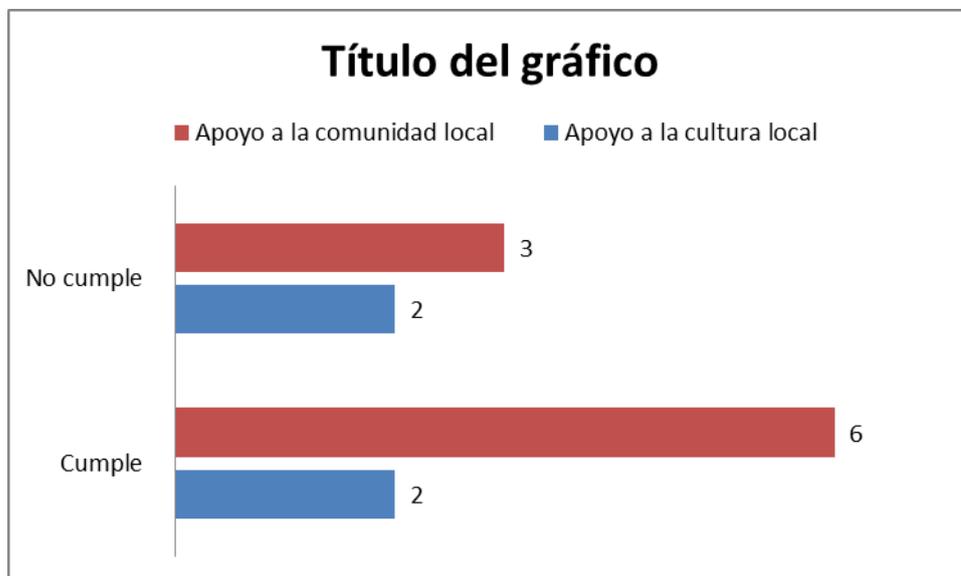
Así, a continuación se presentan los resultados respecto a cómo desempeña la empresa sus labores tomando en cuenta el aspecto sociocultural.

**Cuadro 06:** Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión sociocultural en el restaurante “El Señor Lenguado” de tumbes del año 2014

Sub dimension	Numero de estandares		Porcentajes de estandares		Evaluados	Evaluados
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple		
<b>Apoyo a la cultura local</b>	2	2	15,38%	15,38%	4	30,76%
<b>Apoyo a la comunidad local</b>	6	3	46,15%	23,01%	9	69,24%
<b>Total</b>	10	5	76,91%	23,09%	13	100%

Fuente: guía de observación de buenas prácticas en Gestión Socio cultural. Noviembre 2014

**Grafico 16:** Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión sociocultural en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes del año 2014



Fuente: Cuadro 06

El CUADRO 06 y GRÁFICO 16 presentan los resultados sobre el cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en cuanto a la gestión sociocultural en el restaurante “El Señor Lenguado”, en la que se evaluaron dos sub dimensiones; la primera referente al apoyo a la cultura local, donde se tomó en cuenta cuatro estándares, los cuales cumple la empresa con solo dos, pues difunde las actividades y manifestaciones culturales de la comunidad, a través de la preparación de actividades culturales como charlas y talleres, participación en eventos regionales como auspiciador, además participa en iniciativas de apoyo a la cultura local participando como auspiciado e informa a los visitantes sobre la cultura local y no participa en la adquisición de bienes del patrimonio de procedencia ilegal.

La segunda sub dimensión evaluada fue la referente al apoyo a la comunidad local, donde se evaluó el cumplimiento de nueve estándares, de los cuales la empresa cumple con seis, pues anima a sus clientes a consumir productos locales, provee empleo digno a los miembros de la comunidad, adquiere productos de proveedores locales, forma parte de los gremios del sector turismo, sin embargo la empresa no

participa en los procesos de planificación turística, ni informa al turista sobre aspectos relacionados con el turismo.

Así, en lo referente a las buenas prácticas culturales, de los trece estándares evaluados, la empresa cumple con diez, lo que indica que si bien a la empresa aún le falta definir aspectos en la mejora de la calidad de atención al cliente.

#### **4.2.6. Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014.**

Finalmente, la presente sección muestra los resultados generales respecto al cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en el restaurante “El Señor Lenguado”.

**Cuadro 07:** Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014

DIMENSION	Numero de estandares		Evaluados	Porcentajes de estandares		Evaluados
	Cumple	No cumple		No cumple	Cumple	
<b>Gestion administrativa</b>	46	10	56	17,49%	3,80%	21,29%
<b>Equipamiento e infraestructura</b>	47	7	54	17,87%	2,66%	20,53%
<b>Gestion de servicio</b>	91	23	114	34,60%	8,94%	43,54%
<b>Gestion medio ambiental</b>	17	7	24	6,46%	2,66%	9,12%
<b>Gestion socio cultural</b>	10	5	15	3,80%	1,90%	3,80%
<b>total</b>	211	52	263	80,22%	19,88%	100%

FUENTE: Cuadro, 02, 03, 04,05 y 06

**Grafico17:** Cumplimiento de estándares derivados de las buenas prácticas en el restaurante “El Señor Lenguado” de Tumbes en el año 2014

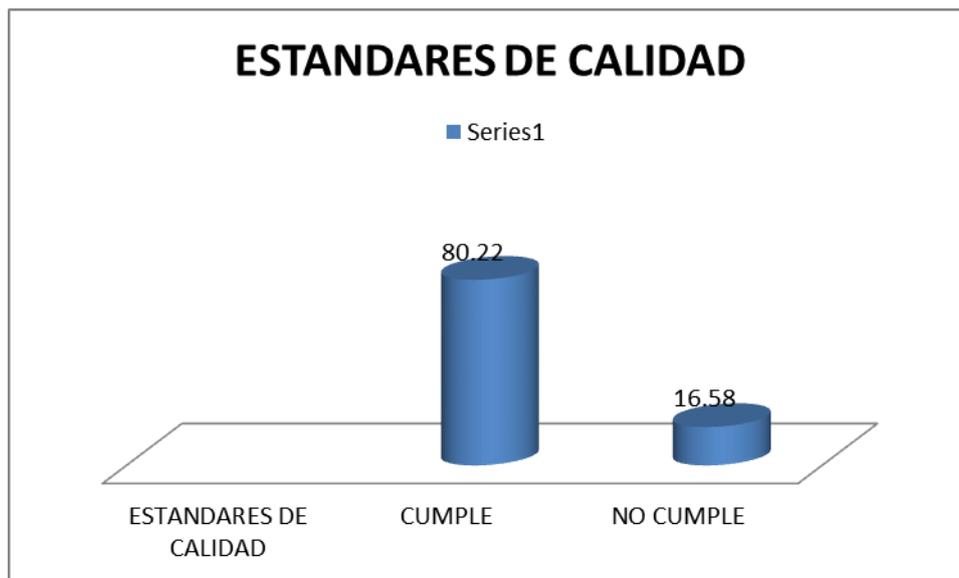


Fuente: cuadro 07

El CUADRO 07, GRÁFICO 17 y 18 presentan los resultados de las cinco dimensiones evaluadas en el restaurante “El Señor Lenguado”, y se aprecia que de los 263 estándares evaluados, la empresa cumple con 211, lo que indica que la calidad de la empresa cumple de cierta manera con el manual de buenas prácticas, pues se cumple con un 80.22 % del total de estándares mostrando un alto nivel de calidad.

Así, los resultados antes expuestos muestran que el restaurante “El Señor Lenguado” tiene como área de mejor desempeño la gestión de servicios y su equipamiento e infraestructura. Por otro lado la gestión administrativa presenta algún déficit en la planificación y la organización los cuales se debería tener en cuenta.

**Gráfico 18:** Cumplimiento general de estándares derivados de las buenas prácticas en el restaurante “El Señor Lenguado” en el año 2014.



Fuente: Cuadro 07

El CUADRO 07, GRÁFICO 17 presentan los resultados de las cinco dimensiones evaluadas en el restaurante “El Señor Lenguado”, y se aprecia que de los 263 estándares evaluados, la empresa cumple con 211, lo que indica que la calidad de la empresa es buena, pues se cumple con un 80,22 % del total de estándares. Se ve pues, que para que la empresa llegue a un nivel de calidad aún más alto, debe poner mayor énfasis en mejorar su gestión administrativa, en la que se encuentra a medio camino, la gestión medioambiental y la gestión sociocultural sin descuidar el mejorar constantemente en los demás ámbitos.

## **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1. Conclusiones**

El restaurante “El Señor Lenguado” se viene consolidando en el mercado gastronómica, gracias al emprendimiento de su propietario y del personal que labora durante este periodo de experiencia en la industria de la restauración; su organización se encuentra liderada por Carlos Alberto Reyes Boyer fundador de la empresa. La oferta del restaurante se caracteriza por los platos regionales, nacionales e internacionales, ofrecidos en un ambiente agradable donde se fusiona el estilo moderno, con infraestructura tradicional; asimismo, la demanda del cliente se encuentra claramente marcada por la temporada alta y baja que se dan en la ciudad de Tumbes por ser un lugar medianamente turístico; así, en temporada alta la demanda provienen principalmente de turistas nacionales y extranjeros, sobre todo de Ecuador y Colombia, mientras que en temporada baja la demanda proviene principalmente de turistas nacionales o pasajeros que solo están de paso por la ciudad de Tumbes.

El personal que conforma el equipo de trabajo de la empresa, no cuenta con la preparación necesaria para desempeñarse en un restaurante eso debido a la escasa capacitación que se les brinda, y por lo que en su mayoría su formación llega hasta la educación secundaria, y solo en un 44 % cuenta con estudios superiores, por otro lado no existe una supervisión y dirección constante y se llevan a cabo capacitaciones en forma termitente a cargo del administrador.

Por otro lado, el personal, en su totalidad es 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 no tan fortalecidos en el restaurante “El Señor Lenguado”, puesto que cumple medianamente con los estándares recomendados lo que no permite tener una dirección óptima a pesar de su éxito pero podría ser mejor.

En cuanto al equipamiento e infraestructura, el restaurante “El Señor Lenguado” cumple con la mayor parte de estándares, un 87,05% de estándares se cumplen en la empresa, demostrando así las buenas prácticas en este ámbito, lo que se evidencia en las instalaciones de la empresa, las que gozan de calidad, al tener una cocina, comedor, un espacio exterior, servicios higiénicos, oficina, con las características necesarias para atender de forma adecuada a los clientes.

En cuanto a la gestión del servicio de restaurante “EL Señor Lenguado”, se cumple un 79,18% de los estándares, lo que muestra que la calidad de servicios que se brindan en la empresa es alta, pues se toma en cuenta y se tiene gran cuidado en el servicio.

Respecto a la gestión medioambiental del restaurante “EL Señor Lenguado”, los estándares no son cumplidos en su totalidad, solo lo hacen en 67,44% ya que si bien se toma en cuenta prácticas para el ahorro de energía y agua en la empresa, aún quedan puntos que fortalecer, principalmente en lo referente al consumo de productos, pues no se toma en cuenta algunas prácticas que podrían aminorar el impacto de la empresa en el medio ambiente.

En cuanto a la gestión sociocultural del restaurante “EL Señor Lenguado”, se cumple en 76,91% de los estándares, lo que muestra un mediano grado de compromiso con la comunidad y su cultura por parte de la empresa, aspecto que se debe de tomar en cuenta para mejorar la interrelación con la sociedad de Tumbes y demostrar un total apoyo a la cultura local a través de su oferta gastronómica.

Al ser evaluado de forma global, el restaurante “EL Señor Lenguado” cumple con un porcentaje bastante significativo; 80.22% de los estándares son cumplidos en la empresa, lo que hace de éste restaurante, brinde un servicio y productos de calidad a sus clientes; quedando solo algunos estándares que mejorar en lo referente a algunos estándares de calidad sobre todo en el aspecto administrativo, ambiental y socio cultural.

## **5.2. Recomendaciones**

Mejorar la gestión medio ambiental, la gestión administrativa y las buenas prácticas, en el aspecto sociocultural ,donde el restaurant muestra como puntos débiles, lo que se recomienda implementar programas y equipos que ayuden al uso eficiente y ahorro de agua y energía.

Se recomienda la adquisición de productos de limpieza de bajo impacto ambiental, optar por productos en envases retornables o biodegradables.

Para mejorar la gestión sociocultural de la empresa se recomienda adoptar prácticas de apoyo social como por ejemplo la realización de capacitaciones para la comunidad o donaciones, que muestre su retribución con la comunidad..



## BIBLIOGRAFIA

1. Ahmeid, I. (2001). Operaciones y Procesos Hoteleros Gestión del alojamiento. España: Paninfo.
2. Albacete, C. (2004). Calidad de servicio en alojamientos rurales. España: Universidad de Granada.
3. Alejandro, S. y Andy, S. (2004). Los Servicios Turísticos en los Hoteles y Hostales de dos y tres estrellas de Callejón de Huaylas y su incidencia en el nivel de Satisfacción del Turista Nacional. Huaraz. Universidad Nacional de Ancash
4. Andersen. (1994). "La posición competitiva del *sector* turístico español". España: El Trébol
5. Arcos, N. (2003). Estándares, calidad y generación de desechos en procesos de producción de alimentos y bebidas de los hoteles de primera categoría de la ciudad de Quito. Recuperada de [repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9234/1/19976\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/9234/1/19976_1.pdf).
6. Casanueva, C, García, J, y Caro F.J. (2000). Organización y gestión de empresas turísticas. Madrid: Pirámide.
7. Claudia, J. y Dante, V. (2008). Innovaciones Tecnológicas en el servicio de Alojamiento y la Fidelidad del Cliente en los Hoteles de tres estrellas de la ciudad de Huaraz. Huaraz. Universidad Nacional de Ancash
8. Circuito Turístico Nororiental (2007). Buenas Prácticas para un Turismo Sostenible y Calidad de los Servicios. Lima: PromPeru.
9. Consejo Mundial de Viajes y Turismo de la OMT (2007). Estadísticas del turismo internacional. Madrid -España.
10. Corral M.F. (2006). Manual de recepción hotelera: principios y técnicas. España: Septem

11. Crosby, P.B. (1987). *La calidad no cuesta*. México: CECSA.
12. De la Parra Paz, E. (1995). *Guía práctica para lograr calidad en el servicio*. ISBN: México
13. Díaz, R. (2010). *Gestión Estratégica y Calidad de Servicio en Hoteles Tres Estrellas de Lima Metropolitana*. Departamento de turismo. Tesis de Maestría. UNMSM. Lima– Perú.
14. Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – DIRCETUR Cusco (2009). Recuperado de [http://es.scribd.com/doc/30365730/MANUAL-DE-CALIDAD TURISTICA- PARA-CENTROS-DE-ENTRETENIMIENTO-Y-DIVERSION](http://es.scribd.com/doc/30365730/MANUAL-DE-CALIDAD-TURISTICA-PARA-CENTROS-DE-ENTRETENIMIENTO-Y-DIVERSION).
15. García, F., García, P., y Gil, M. (2011). *Operaciones básicas y servicios en restaurantes y eventos especiales*. España: Paraninfo.

## ANEXOS

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

N°	Actividad	Tiempo			
		2014		2015	
		N	D	E	f
01	Elaboración del proyecto	x	x		
02	Aprobación del proyecto			x	
03	Validación del cuestionario		x		
04	Recolección de datos	X	X		
05	Procesamiento de datos		X		
06	Elaboración del informe			X	
07	Sustentación de la investigación				x



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

### 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

Prolongación Arica 072 Tumbes - Perú

2.- ¿Cuándo se originó la empresa?

La empresa se originó en el año 2014.

3.- ¿Cómo surgió la idea de la empresa?

El señor lenguado nace de la idea del gerente el señor Calos Alberto Reyes Boyer quien siempre ha estado vinculado al mundo de los negocios, es cuando nace la idea de un pequeño restaurante en donde se ofreciera paltos de buena calidad y gran sabor conociendo de las exigencia del mercado local

4.- ¿Cuáles son los principales logros de la empresa desde que se creó hasta la actualidad?

Premio AL Mejor Plato de la Casa – El Langostino de Oro

5.- Describa la oferta de su empresa

La oferta de la empresa consta de platos de nuestra gastronomía regional y nacional y comida fusión.

6.- ¿Quiénes son sus clientes?

Contamos con una amplia gama de clientes de en su mayoría gente de mediana edad profesionales.

7.- ¿Cómo se organiza la empresa? ORGANIGRAMA

No presenta.



## GUÍA DE ENTREVISTA

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

### I.- DATOS GENERALES

#### 1.1.- Sexo

Masculino

Femenino

#### 1.2.- Edad

25

#### 1.3.- Ciudad de Origen

Tumbes

### II.- ESTUDIOS

#### 2.1.- Nivel de estudios

Primaria inconclusa

Primaria completa

Secundaria inconclusa

**Secundaria completa x**

**Superior inconclusa (técnica) x**

**Superior completa (técnica)**

**Superior inconclusa (universitaria)**

**Superior completa (universitaria)**

## **2.2.- Especialidad**

**Turismo\_\_**

## **2.3.- Estudios de posgrado**

**Si**

**No x**

**Indicar el tipo de cursos \_\_\_\_\_**

## **III.- DESEMPEÑO EN LA EMPRESA**

### **3.1.- Cargo**

**\_Mesero\_**

### **3.2.- Funciones**

**- Atención al público**

**- Limpieza de área de trabajo**

**- Puesta de platos en mesa**

### **3.3.- Tiempo laborando en la empresa**

**\_Dos años**

### **3.4.- Participación en programas de capacitación**

**Si x**

**No**

**Indicar el tipo de capacitación \_\_\_atención a público**

**Gracias por su colaboración!**



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

FICHA DE

**OBSERVACIÓN  
BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES  
RESTAURANTES**

SUB DIMENSIÓN	ITEM	CUMPLE		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
Uso del agua	La empresa cuenta con programas para el uso eficiente del agua		x	
	La empresa lleva un control del consumo de agua	x		
	La empresa lleva a cabo revisiones periódicas de las instalaciones de agua	x		
	La empresa cuenta con equipos que contribuyan al ahorro de agua	x		
	La empresa sensibiliza y capacita al personal sobre el uso adecuado del agua	x		

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

Consumo de productos	La empresa emplea productos de limpieza de bajo impacto al medio ambiente	x		
	La empresa emplea dosificadores para el uso óptimo de los productos	x		
	La empresa contrata a proveedores que brindar productos respetuosos con el medioambiente	x		
	La empresa prefiere la compra de productos en envases retornables		x	
	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	x		
	La empresa no consume especies protegidas o sus derivados ni especies hidrobiológicas fuera de su talla		x	

	mínima			
Gestión de residuos	La empresa cuenta con un programa para la gestión de residuos		x	
	La empresa sensibiliza y capacita al personal sobre la forma correcta de eliminar residuos	x		
	La empresa mantiene los contenedores de basura en condiciones higiénicas	x		
Adaptación la medio	La empresa cuenta con un diseño e infraestructura armonioso con el paisaje		x	



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

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

La empresa forma parte de los gremios del sector turismo	x		
La empresa participa en los procesos de planificación turística		x	
La empresa informa a los turistas sobre aspectos relacionados al turismo	x		
La empresa desarrolla programas de capacitación para la comunidad local	x		



**FICHA DE OBSERVACIÓN  
INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO  
RESTAURANTES**

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

	de fácil limpieza			
	Las paredes están revestidas con material liso y de fácil limpieza		x	
	Se cuenta con iluminación apropiada que no altere el color ni la apariencia de los alimentos	x		
	Se cuenta con un sistema de ventilación apropiado	x		
	Se dispone de una campana extractora		x	
	Los equipos están en funcionamiento y óptimas condiciones de limpieza	x		
	Los utensilios de cocina están en buen estado y en óptimas condiciones de limpieza	x		
	Los equipos y mobiliario están ubicados de forma que no interrumpen el flujo de trabajo	x		
	Se cuenta con un área específica destinada para los residuos, la cual se encuentra alejada del área de producción	x		
	La sección de producción se mantiene limpia y ordenada	x		
	Se dispone de un área para el lavado de manos, la que cuenta con los implementos necesarios	x		
	Se cuenta con suministro de agua permanente	x		
Almacén	El almacén posee una ventilación adecuada	x		
	Todas las aberturas están cerradas con mallas		x	
	Las paredes y pisos son lisos para		x	

	evitar las plagas			
	Los estantes son de material anticorrosivo	x		
	Iluminación adecuada que no altere el color de los alimentos	x		
	Contar con sectores independientes, adecuados para el almacenamiento de alimentos según tipo (perecederos, no perecederos, artículos de limpieza)	x		
Comedor	El comedor presenta condiciones adecuadas de limpieza	x		
	La decoración es agradable y armoniosa	x		
	Se cuenta con sistema de ventilación	x		
	El olor es agradable	x		
	El mobiliario está en buen estado de conservación y limpio	x		
	El mobiliario se ha distribuido de forma adecuada facilitando la circulación	x		
	Se cuenta con equipos de música y televisión	x		
	Las cartas están en buen estado y con los precios actualizados	x		
	Cuenta con señalización de emergencia, extintores y luces de emergencia	x		
	Se cuentan con estaciones de servicio debidamente organizadas	x		
Se dispone de utensilios, vajilla,	x			

	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	x		
	Se dispone de un área de caja para el cobro de las facturas, la que dispone de los equipos necesarios	x		
Servicios higiénicos	Se cuentan con servicios higiénicos independientes e identificados por sexo	x		
	Los servicios higiénicos no tiene acceso directo al comedor	x		
	Disponen de un sistema adecuado de ventilación	x		
	Cuentan con una iluminación apropiada	x		
	Disponen de los implementos de higiene necesarios (jabón líquido, papel toalla o secador de aire caliente)	x		
	Están permanentemente limpios	x		
Área de personal	La empresa cuenta con un área segura destinada para que el personal deje sus pertenencias	x		
	La empresa cuenta con servicios higiénicos en óptimas condiciones de limpieza para el personal		x	
	La empresa cuenta con un área destinada para que los estudiantes tomen sus alimentos		x	



SUB DIMENSIÓN	ITEM	CUMPLE		OBSERVACIÓN
		SI	NO	
Planificación	La empresa cuenta con un plan estratégico en el que define su visión, misión, valores y objetivos	x		
	La empresa cuenta con planes operativos para sus distintas áreas	x		
	La empresa cuenta con políticas establecidas (servicios, ambientales, sociales, seguridad)		x	
	La empresa cuenta con un plan de negocios	x		
Organización	La empresa cuenta con un manual de organización y funciones		x	
	La empresa ha documentado sus procesos, estándares y requisitos del servicio y cuenta con un manual de procesos y procedimientos	x		
	La empresa cuenta con un sistema de comunicación formal	x		
Gestión de calidad	La empresa cuenta con un sistema de control de calidad del servicio	x		
	La empresa ha definido qué aspectos deben ser monitoreados para asegurar la calidad de los servicios	x		
	La empresa realiza auditorías internas periódicas		x	
	La empresa mantiene un programa de acciones correctivas para eliminar las causas de las desviaciones		x	
	La empresa hace un seguimiento y medición de la satisfacción del	x		

	cliente			
	La empresa mantiene un sistema de tratamiento de quejas y reclamos y sugerencias		x	
Gestión de recursos humanos	La empresa ha definido los perfiles de los puestos de trabajo (aptitudes, habilidades, formación y experiencia)	x		
	La empresa ha definido el proceso de selección de personal	x		
	La empresa cuenta con un archivo con los datos del personal	x		
	La empresa cuenta con un programa de inducción para el personal		x	
	La empresa evalúa periódicamente el rendimiento del personal (calidad y cantidad del trabajo, relaciones laborales)	x		
	La empresa cuenta con un programa de capacitación para el personal		x	
	La empresa emplea estrategias para mantener motivado al personal	x		
	La empresa lleva a cabo reuniones frecuentes a fin de tratar temas relacionados con el trabajo	x		
	La empresa garantiza la igualdad de oportunidades a los empleados	x		
	La empresa fomenta y difunde entre sus empleados la práctica de valores y principios éticos	x		
	La empresa comunica al personal los resultados alcanzados en cuanto a los servicios y la satisfacción del cliente		x	

	La empresa ha establecido mecanismos para que el personal comunique sus sugerencias sobre el servicio	x		
	La empresa respeta la jornada laboral establecida por ley	x		
	La empresa brinda remuneraciones establecidas en la legislación laboral	x		
	La empresa cumple con brindar los beneficios sociales a los empleados	x		
Gestión de suministros y proveedores	La empresa ha definido criterios para la selección de proveedores	x		
	La empresa cuenta con un registro con las características y datos de sus proveedores	x		
	La empresa ha definido las condiciones de pedido, entrega y pagos	x		
	La empresa emplea formatos para formalizar sus pedidos	x		
	La empresa ha establecido los horarios y procedimientos para la recepción de los productos	x		
Gestión de seguridad	La empresa ha identificado sus riesgos y peligros (reales y potenciales)	x		
	La empresa ha desarrollado planes para minimizar las situaciones de riesgo y peligro		x	
	Se brinda capacitación al personal en temas de seguridad		x	
	La empresa cuenta con planes para atender emergencias (naturales, accidentes,		x	

	enfermedades)			
	La empresa cuenta con equipos y dispositivos de seguridad tanto para los clientes como para los empleados		x	
	La empresa ha implementado programas de simulacros y prácticas de seguridad	x		
	La empresa cuenta con el certificado de Defensa Civil	x		
	La empresa dispone de un listado actualizado de contactos para la atención de casos de emergencia	x		
Gestión financiera y contable	La empresa cuenta con los servicios de un profesional en el campo financiero contable	x		
	La empresa dispone de un presupuesto general y presupuestos específicos	x		
	El propietario está capacitado en temas financieros y contables	x		
Gestión de comunicación y marketing	La empresa cuenta con un estudio de mercado, considerando las características tanto de la competencia como de la demanda		x	
	La empresa cuenta con una marca y eslogan atractivo y coherente con el servicio que brinda	x		
	La empresa diseña sus servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas de sus clientes	x		
	La empresa mantiene un registro de sus clientes	x		
	La empresa firma convenios con el fin de incrementar la demanda del establecimiento		x	
	La empresa ha establecido el precio de sus productos o servicios en base a un estudio de	x		

mercado			
La empresa emplea medios de comunicación masivos para promocionar su oferta	x		
La empresa difunde información coherente con el servicio que brinda	x		
La empresa provee información al cliente sobre las condiciones de prestación del servicio	x		
La empresa cuenta con tarifarios de su oferta gastronómica	x		
La empresa exhibe en un lugar visible la oferta gastronómica con sus respectivos precios		x	
La empresa exhibe en un lugar visible las formas de pago aceptadas en el establecimiento	x		

## Presupuesto de la Investigación

### I.- Presupuesto Analítico

#### 1.1-Bienes materiales

Ítem	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Parcial
<b>1.- Útiles de escritorio</b>				
Papel bond	Ciento	1	S/.25.00	S/.25.00
Copias Cuestionario	Copia	20	S/.0.10	S/.2.00
Lapiceros	Lapicero	6	S/.1.00	S/.6.00
CDs	CD	10	S/.1.00	S/.10.00
<b>Total 1</b>				<b>S/.43.00</b>
<b>2.- Equipos</b>				
Computadora	Computadora	1	S/.2000.00	S/.2000.00
Memoria USB	Memoria	1	S/.30.00	S/.30.00
Cámara Fotográfica	Cámara	1	S/.350.00	S/.350.00
<b>Total 2</b>				<b>S/.2380.00</b>
<b>TOTAL CATEGORÍA 1</b>				<b>S/. 2423.00</b>

## 1.2.- Servicios

Ítem	Unidad de Medida	Cantidad	Costo Unitario	Parcial
<b>1.- Transporte</b>				
Transporte	GBL	1	S/.20.00	S/.20.00
<b>Total 1</b>				<b>S/.20.00</b>
<b>2.- Comunicación</b>				
Internet	Hora	20	S/.1.00	S/.20.00
Telefonía	Minuto	100	S/.0.50	S/.50.00
<b>Total 2</b>				<b>S/.70.00</b>
<b>TOTAL CATEGORÍA 1</b>				<b>S/. 180.00</b>

## II.- Presupuesto General

N°	ítem	Monto
01	Recursos materiales	<b>S/. 2423.00</b>
02	Servicios	S/.180.00
<b>TOTAL</b>		<b>S/.2603.00</b>

