



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA
SECCIÓN DE POSGRADO

**ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA GESTIÓN DE PROCESOS Y SU
RELACIÓN CON SU PERMANENCIA EN EL MERCADO - 2017
CASO: EMPRESAS DE RESTAURACIÓN QUE OFRECEN
PESCADOS Y MARISCOS EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES**

PRESENTADA POR
ALEXANDER HENRY RODRÍGUEZ PÉREZ

ASESORA
BÁRBARA ISABEL PONCE PONCE

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN
MARKETING TURÍSTICO Y HOTELERO

LIMA – PERÚ

2017



Reconocimiento - No comercial - Compartir igual
CC BY-NC-SA

El autor permite entremezclar, ajustar y construir a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA
SECCIÓN DE POSGRADO DE TURISMO Y HOTELERÍA**

**“ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA GESTIÓN DE PROCESOS Y SU
RELACIÓN CON SU PERMANENCIA EN EL MERCADO - 2017”
CASO: EMPRESAS DE RESTAURACIÓN QUE OFRECEN
PESCADOS Y MARISCOS EN EL DISTRITO DE MIRAFLORES**

**PARA OPTAR
EL GRADO ACADÉMICO DE MAESTRO EN MARKETING TURÍSTICO Y
HOTELERO**

**PRESENTADO POR:
LIC. ALEXANDER HENRY RODRÍGUEZ PÉREZ**

**ASESOR:
MG. BARBARA ISABEL PONCE PONCE**

LIMA, PERÚ

2017



DEDICATORIA

Dedico este trabajo de investigación a mis padres que siempre me han brindado su apoyo. Además, de sus valiosos consejos a lo largo de mi vida. De igual forma a mi esposa Glenda, a mis hijos Leonardo y Luanna, que juntos son la fuerza que me permite seguir superándome día a día como persona.



AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento especial al Decano de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología, el Dr. Johan Leuridan Huys, a mi asesora de tesis la Mg. Bárbara Ponce y a mis profesores de mi alma máter, la Universidad de San Martín de Porres. Asimismo, a los informantes que me brindaron su apoyo en la elaboración de la presente tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Páginas
PORTADA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
RESUMEN	xviii
ABSTRACT	xix
INTRODUCCIÓN	xx
Descripción de la situación problemática.....	xxii
Formulación del problema.....	xxiv
Problema general.....	xxiv
Problemas específicos.....	xxiv
Objetivos de la investigación.....	xxv
Objetivo general.....	xxv
Objetivos específicos	xxv
Importancia de la investigación	xxvi
Limitaciones del estudio	xxvii
Viabilidad de la investigación	xxviii
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	29
1.1 Antecedentes de la investigación.....	29
1.1.1 Antecedentes internacionales	29

1.1.2	Antecedentes nacionales	31
1.2	Bases teóricas	33
1.2.1	La planificación en las empresas de restauración	34
1.2.2	La organización en las empresas de restauración	40
1.2.3	La dirección en las empresas de restauración	48
1.2.4	El control en las empresas de restauración.....	60
1.2.5	El futuro de la administración	69
1.2.6	Mercado	72
2.1	Definición de términos básicos	76
CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES		77
2.1	Formulación de hipótesis principal y derivadas.....	77
2.1.1	Hipótesis general.....	77
2.1.2	Hipótesis específicas.....	77
2.2	Variables y definición operacional.....	78
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		80
3.1	Diseño metodológico	80
3.1.1	Enfoque, tipo y nivel de investigación.....	81
3.2	Diseño muestral	82
3.2.1	Criterio de exclusión	83
3.3	Técnicas de recolección de datos.....	84
3.3.1	La encuesta.....	84
3.3.2	La entrevista	87
3.3.3	La observación	88
3.4	Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información	88
3.5	Aspectos éticos.....	88

CAPÍTULO IV: RESULTADOS.....	90
4.1 Análisis de los resultados.....	90
4.1.1 Análisis descriptivo.....	90
a. Colaboradores.....	90
b. Clientes.....	111
4.1.2 Análisis de prueba de hipótesis.....	132
a. Colaboradores.....	132
b. Clientes.....	137
4.1.3 Análisis de las entrevistas cualitativas.....	141
a. Guía de entrevista.....	141
b. Matriz de triangulación.....	144
c. Guía de observación.....	145
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN.....	146
CONCLUSIONES.....	149
RECOMENDACIONES.....	151
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	153
Referencias bibliográficas.....	153
Referencias hemerográficas.....	155
Referencias electrónicas.....	155
ANEXOS.....	158
ANEXO A: Matriz de consistencia.....	158
ANEXO B: Modelo de cuestionarios.....	159
ANEXO C: Guía de entrevista para los especialistas.....	163
ANEXO D: Guía de observaciones.....	164

ANEXO E: Relación de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	165
ANEXO F: Constancia de juicio de experto.....	166



ÍNDICE DE TABLAS

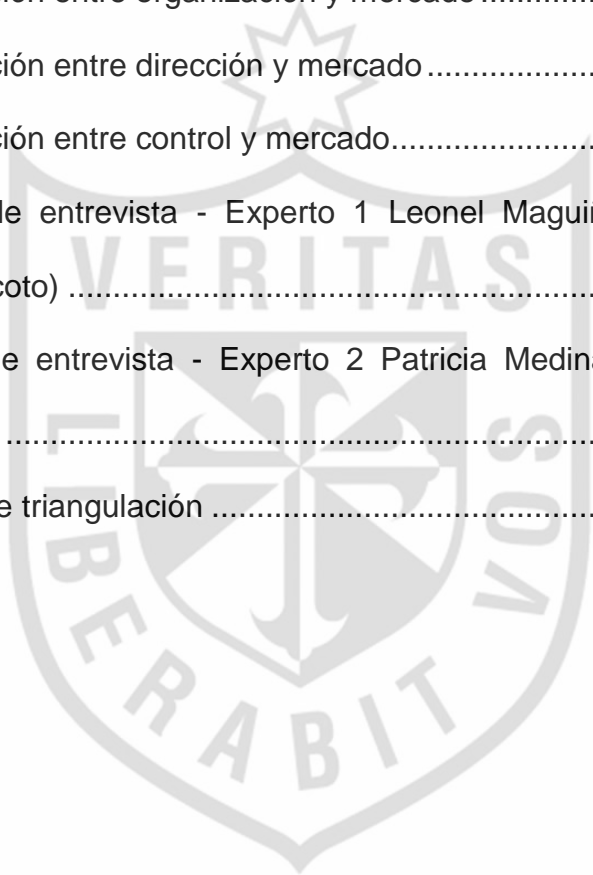
	Páginas
Tabla 1. Tipos de planificación	39
Tabla 2. Componentes de la organización	44
Tabla 3. Tipos de manuales	47
Tabla 4. Teorías de la motivación	52
Tabla 5. Tipos de control organizacional	63
Tabla 6. Matriz de la operacionabilidad de las variables	79
Tabla 7. Rangos para la interpretación del análisis de confiabilidad	85
Tabla 8. Edad de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	90
Tabla 9. Género de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	91
Tabla 10. Estado civil de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	92
Tabla 11. Grado de instrucción de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	93
Tabla 12. Nivel de conocimiento de la misión en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	94
Tabla 13. Nivel de conocimiento de la visión en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	95
Tabla 14. Nivel de conocimiento de los objetivos y políticas en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.....	96

Tabla 15. Nivel de conocimiento de las estrategias en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.....	97
Tabla 16. Nivel de conocimiento del organigrama en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.....	98
Tabla 17. Nivel de conocimiento de los manuales en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.....	99
Tabla 18. Nivel de conocimiento de las actividades en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.....	100
Tabla 19. Coordinación entre las áreas de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	101
Tabla 20. Motivación en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	102
Tabla 21. Liderazgo en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	103
Tabla 22. Comunicación en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	104
Tabla 23. Reclutamiento de personal en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	105
Tabla 24. Procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	106

Tabla 25. Calidad de servicio en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	107
Tabla 26. Tiempo de entrega de los platos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	108
Tabla 27. Evaluación de personal en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	109
Tabla 28. Edad de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	111
Tabla 29. Género de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	112
Tabla 30. Estado civil de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	113
Tabla 31. Grado de instrucción de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	114
Tabla 32. Profesión de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	115
Tabla 33. Percepción de la atención en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	116
Tabla 34. Atención de los requerimientos de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	117
Tabla 35. Frecuencia de asistencia de los clientes a las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	118
Tabla 36. Uso del libro de reclamaciones en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	119

Tabla 37. Frecuencia de cambio de los platillos de la carta en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	120
Tabla 38. Uso de servicios adicionales de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	121
Tabla 39. Tiempo de espera de los clientes en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	122
Tabla 40. Ambientes con relación a la ventilación de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	123
Tabla 41. Ambientes con relación a la iluminación de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	124
Tabla 42. Ambientes con relación a la infraestructura de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	125
Tabla 43. Ambientes con relación al parqueo del automóvil de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	126
Tabla 44. Presentación de los platos de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	127
Tabla 45. Precios con relación al servicio de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	128
Tabla 46. Publicidad de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	129
Tabla 47. Promociones que ofrecen las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	130
Tabla 48. Platillos no encontrados en la carta de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	131
Tabla 49. Correlación entre gestión de procesos y mercado	132

Tabla 50. Correlación entre planificación y mercado.....	133
Tabla 51. Correlación entre organización y mercado.....	134
Tabla 52. Correlación entre dirección y mercado.....	135
Tabla 53. Correlación entre control y mercado.....	136
Tabla 54. Correlación entre gestión de procesos y mercado.....	137
Tabla 55. Correlación entre planificación y mercado.....	138
Tabla 56. Correlación entre organización y mercado.....	139
Tabla 57. Correlación entre dirección y mercado.....	140
Tabla 58. Correlación entre control y mercado.....	141
Tabla 59. Guía de entrevista - Experto 1 Leonel Maguiña (Administrador del restaurante El Rocoto).....	142
Tabla 60. Guía de entrevista - Experto 2 Patricia Medina (Administradora del restaurante Kiriko).....	143
Tabla 61. Matriz de triangulación.....	144



ÍNDICE DE FIGURAS

	Páginas
Figura 1. Funciones administrativas básicas.....	34
Figura 2. El proceso de planeación	37
Figura 3. La función de organizar.....	43
Figura 4. Pasos para la organización	45
Figura 5. Ejemplo de organigrama de una empresa de restauración	46
Figura 6. Elementos de la dirección	49
Figura 7. Comparación entre Directivos vs. Líderes según Benis, Nanus, Blank y Katzenbach	54
Figura 8. Estilos de liderazgo	55
Figura 9. La comunicación y su importancia para la gestión.....	58
Figura 10. Obstáculos en la comunicación.....	59
Figura 11. Interacción entre el control con la planeación	64
Figura 12. Importancia de las recetas estándar	66
Figura 13. Clasificación de la investigación de mercados	73
Figura 14. Las cuatro P de la mezcla de marketing	75
Figura 15. Resultado del coeficiente Alpha de Cronbach colaboradores	86
Figura 16. Resultado del coeficiente Alpha de Cronbach clientes.....	87

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Páginas
Gráfico 1. Edad de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	91
Gráfico 2. Género de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	92
Gráfico 3. Estado civil de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	93
Gráfico 4. Grado de instrucción de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	94
Gráfico 5. Nivel de conocimiento de la misión en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	95
Gráfico 6. Nivel de conocimiento de la visión en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	96
Gráfico 7. Nivel de conocimiento de los objetivos y las políticas en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.....	97
Gráfico 8. Nivel de conocimiento de las estrategias en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.....	98
Gráfico 9. Nivel de conocimiento del organigrama en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.....	99

Gráfico 10. Nivel de conocimiento de los manuales en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.....	100
Gráfico 11. Nivel de conocimiento de las actividades en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.....	101
Gráfico 12. Coordinación entre las áreas de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	102
Gráfico 13. Motivación en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	103
Gráfico 14. Liderazgo de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	104
Gráfico 15. Comunicación de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	105
Gráfico 16. Reclutamiento de personal de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	106
Gráfico 17. Procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	107
Gráfico 18. Calidad de servicio en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	108
Gráfico 19. Tiempo de entrega de los platos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	109
Gráfico 20. Evaluación del personal en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	110

Gráfico 21. Edad de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	111
Gráfico 22. Género de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	112
Gráfico 23. Estado civil de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	113
Gráfico 24. Grado de instrucción de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	114
Gráfico 25. Profesión de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	115
Gráfico 26. Percepción de la atención en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	116
Gráfico 27. Atención de los requerimientos de los clientes en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	117
Gráfico 28. Frecuencia de asistencia de los clientes a las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	118
Gráfico 29. Uso del libro de reclamaciones en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	119
Gráfico 30. Frecuencia de cambio de los platillos de la carta en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	120
Gráfico 31. Uso de servicios adicionales de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	121
Gráfico 32. Tiempo de espera de los clientes en los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	122

Gráfico 33. Ambientes con relación a la ventilación de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	123
Gráfico 34. Ambientes con relación a la iluminación de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	124
Gráfico 35. Ambientes con relación a la infraestructura de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	125
Gráfico 36. Ambientes con relación al parqueo del automóvil de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	126
Gráfico 37. Presentación de los platos de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	127
Gráfico 38. Precios con relación al servicio de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	128
Gráfico 39. Publicidad de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	129
Gráfico 40. Promociones que ofrecen las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	130
Gráfico 41. Platillos no encontrados en la carta de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores	131

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo analizar la gestión de procesos de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores y su relación con la permanencia en el mercado. El diseño metodológico que se utilizó fue descriptivo o *ex-post-facto*, no experimental. Con un enfoque mixto. De tipo observacional, transversal y de nivel descriptivo-correlacional. Los instrumentos utilizados fueron el cuestionario, la guía de entrevista y la ficha de observación. Los resultados muestran que existe correlación alta entre la gestión de procesos y la permanencia en el mercado. Se concluye que son necesarias todas las funciones de la gestión de procesos para ser sostenibles en el tiempo.

Palabras clave: Gestión de procesos, permanencia en el mercado y empresas de restauración.

ABSTRACT

The present research work had as objective to analyze the process management of the catering companies that offer fish and seafood in the district of Miraflores and its relationship with the permanence in the market. The methodological design that was used was descriptive or ex-post-facto, not experimental. With a mixed approach. Observational, cross-sectional and descriptive-correlational level. The instruments used were the questionnaire, the interview guide and the observation sheet. The results show that there is a high correlation between the process management and the permanence in the market. It is concluded that all the functions of the process management are necessary to be sustainable in the time.

Keywords: Process management, permanence in the market and catering companies.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad el Perú está en los ojos del mundo porque se está viviendo un buen momento gastronómico. Esto se debe a que la gastronomía peruana se está dejando conocer a través de las ferias gastronómicas que se realizan a nivel nacional e internacional, la prensa especializada, publicaciones gastronómicas, los restaurantes de comida peruana que se inauguran cada día alrededor del mundo y sobre todo por los turistas que visitan nuestro país (Sociedad Peruana de Gastronomía APEGA, 2013). Por esta razón, es que en el Perú cada día se están creando más empresas de restauración que generan trabajo directo e indirecto a la población peruana.

De acuerdo con las estadísticas de APEGA (2013) en los últimos años el número de empresas de restauración en el Perú ha crecido siendo en el 2001 de 40,000 y para el 2011 el estimado fue de 77,500. Asimismo, según la Guía gastronómica del Perú. El manual del buen gourmet (2017) en el distrito de Miraflores existe alrededor de 25 empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos.

Sin embargo, a pesar del buen momento gastronómico que se está viviendo se han detectado deficiencias en la gestión de procesos de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores (El Comercio, 2013 & PROMPERU, 2009), las cuales deben de mejorarse para que estas puedan asegurar su permanencia en el mercado.

En este sentido, la presente investigación tuvo como propósito analizar la gestión de procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores, que comprende las cuatro funciones principales de la gestión que son la planificación, la organización, la dirección y el control.

La presente investigación se dividió en cinco capítulos.

En el capítulo I: el marco teórico, se presentan los antecedentes de la investigación, las bases teóricas y la definición de términos básicos.

En el capítulo II: se muestran la hipótesis general y específicas. Además, de las variables de la investigación.

En el capítulo III: se explica la metodología utilizada en la investigación.

En el capítulo IV: se muestran los resultados de los instrumentos empleados.

En el Capítulo V: se presenta la discusión de los resultados obtenidos en la investigación.

Finalmente, se presentan las conclusiones relacionadas con las preguntas, los objetivos y las hipótesis planteadas. Asimismo, las recomendaciones que se proponen para futuras investigaciones.

Descripción de la situación problemática

El Perú está viviendo en estos momentos un buen momento gastronómico que se ve reflejado en que cada día se inauguran un mayor número de empresas de restauración. En el año 2001, en la ciudad de Lima, existían 18,144 restaurantes, en el 2005 eran 21,360 y en el 2009 aumentaron a 31,450 (APEGA, 2010, p. 23). Para el año 2014 fueron más de 47 mil restaurantes que venían funcionando en Lima Metropolitana (Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI, 2014, p. 40). Sin embargo, según la Cámara de Comercio de Lima (CCL), la mayoría de estos establecimientos son cerrados antes de los tres meses de haberse inaugurado (El Peruano, 2009). Esta situación también se aprecia en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.

Parte del problema radica en que la administración es deficiente por parte de los gerentes o administradores de las empresas de restauración (Durón, 2003). Muchos de ellos creen que es suficiente con ser un buen cocinero para poder dirigir un negocio de restauración.

Por su parte el vicepresidente de APEGA, Mariano Valderrama, mencionó que es necesario mejorar la gestión de los restaurantes sobre todo en el campo de la salubridad (El comercio, 2013). Si a eso le sumamos que en un estudio de PROMPERÚ (2009) los servicios higiénicos obtuvieron un calificativo bajo en todas las ciudades del Perú por parte de los turistas extranjeros. Además, de que sólo el 1.2% de todos los restaurantes del país se encuentra acreditado como saludable (APEGA, 2010). Entonces, podría ser que los controles en las empresas de

restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores no se están llevando adecuadamente.

Otro problema en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores es que no piensan en el futuro y tampoco establecen objetivos en sus negocios (Durón, 2003). Esto se refleja en que un 60% del sector restaurantes no cumple con sus obligaciones tributarias según lo indicado por la SUNAT (El Comercio, 2009). Al parecer la planificación es escasa en muchas de ellas.

En cuanto a la organización de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores es altamente probable que existan deficiencias en los recursos humanos ya que el 90% del personal es no calificado (Felipe, 2009). Asimismo, el 62% del personal que trabaja en restaurantes sólo posee nivel de educación secundaria (APEGA, 2010). Por su parte Daniel Manrique, Gerente General de la cadena de restaurantes Segundo Muelle, expresó que los restaurantes deben de capacitar al personal en administración y en operaciones (Escalante, 2009). Lo que quiere decir el señor Manrique, es que el personal de las empresas de restauración debe tener vocación de servicio y estudios relacionados a la gestión o administración de negocios de restauración.

Lo antes mencionado implica que no se ofrezca un servicio de calidad y esto originará que el comensal no regrese al establecimiento. Además, como lo manifestó el chef Gastón Acurio “las debilidades de nuestra gastronomía se deben superar con cultura empresarial” (Escalante, 2009, p. 9). En consecuencia, si las

empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores quieren asegurar su permanencia en el mercado deben de mejorar estas deficiencias aplicando una adecuada gestión de procesos, la cual según autores como De Miguel Fernández (2005), Hellriegel, Jackson & Slocum (2005) y Rivas (2007) se encuentra conformada por la planificación, la organización, la dirección y el control.

Formulación del problema

Problema general

¿En qué medida la gestión de los procesos de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan con la permanencia en el mercado?

Problemas específicos

- ¿Cómo la planificación ejercida en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relaciona con su permanencia en el mercado?
- ¿De qué manera la organización de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relaciona con su permanencia en el mercado?

- ¿Cómo la dirección de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relaciona con su permanencia en el mercado?
- ¿De qué manera el control gerencial de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relaciona con su permanencia en el mercado?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Analizar la gestión de procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores y su relación con la permanencia en el mercado.

Objetivos específicos

- Evaluar la relación entre la planificación en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores y su permanencia en el mercado.
- Evaluar la relación existente entre la organización en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores y su permanencia en el mercado.

- Analizar como la dirección se relaciona con las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores y su permanencia en el mercado.
- Determinar la relación existente entre el control gerencial en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores y su permanencia en el mercado.

Importancia de la investigación

La presente investigación se justifica ya que según la Cámara de Comercio de Lima (Gestión, 2009) el 43% de los turistas que vienen al Perú lo hace motivado por la gastronomía. Además, cada vez más aumenta la preferencia de los peruanos por comer fuera de casa (APEGA, 2013). Por ello, si las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores quieren estar preparadas para ofrecer un servicio de calidad a los comensales peruanos y extranjeros, y así asegurar su permanencia en el mercado, deben de mejorar su gestión de procesos, conformada por: la planificación, la organización, la dirección y el control (De Miguel Fernández, 2005, Hellriegel et al. 2005 y Rivas, 2007).

Por lo expuesto, desde la perspectiva teórica la presente investigación contribuirá a conocer la situación en que se encuentra la gestión en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores, que servirá como antecedente para que profesionales interesados realicen trabajos posteriores de investigación acerca de la gestión de procesos en empresas de restauración ya sea a nivel distrital, regional o país.

Desde la perspectiva práctica servirá de base para que los encargados de la gestión o administración de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores tomen mejores decisiones en sus negocios. Asimismo, el estudio será un aporte para que profesionales interesados realicen propuestas de mejora en los negocios de restauración ya sea a nivel distrital, regional o país.

Limitaciones del estudio

Las mayores limitaciones en la presente investigación estuvieron relacionadas a la extensión del cuestionario, el tiempo de respuesta del cuestionario y el aspecto económico.

En cuanto al cuestionario, al ser extensa, los encuestados mostraron resistencia en responder todas las preguntas, por lo que se tuvo que insistir en la importancia de contestar el cuestionario en su totalidad.

Asimismo, con relación al tiempo de respuesta del cuestionario, los encuestados preferían contestar las preguntas apresuradamente, por lo que se tuvo que insistir en la importancia de tomar su tiempo para responderlas, con el fin de evitar sesgos en las respuestas proporcionadas.

Por último, en el aspecto económico la investigación se realizó con recursos propios del investigador, que fueron insuficientes para el cumplimiento de los objetivos planteados por el investigador, por lo que se recurrió a la búsqueda de otras alternativas de financiación, como el apoyo de familiares y amistades cercanas.

Viabilidad de la investigación

La investigación fue viable realizarla, ya que se dispuso de fuentes de información en la biblioteca de la Universidad de San Martín de Porres. Asimismo, gracias a las tecnologías de información y comunicación (TIC), como es el caso de los repositorios digitales, en ellas se encontraron abundante información sobre el tema de estudio en universidades o instituciones públicas y privadas tanto a nivel nacional como internacional.

Igualmente, se dispuso de los recursos humanos, económicos y materiales suficientes para la realización del estudio en el tiempo previsto.

Finalmente, fue posible realizar el estudio, ya que fue factible contar con la colaboración de los encuestados en responder todas las preguntas del cuestionario.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación

1.1.1 Antecedentes internacionales

Piñeros, C. A, Pérez, O., Alarcón, M. D. R., & Ripoll, V. M. (2017), han realizado el artículo científico “Modelo de gestión del cliente interno en el proceso de restauración”, plantearon abordar un modelo que logre resultados relacionados con la rentabilidad y el crecimiento, que son generados por la fidelidad del cliente. El objetivo de la misma fue proponer un modelo de gestión del cliente interno en el proceso de restauración de la dirección de alimentos y bebidas para el mejoramiento de la atención de los servicios en el hotel objeto de estudio.

Utilizaron como metodología la investigación cuantitativa. El instrumento utilizado fue un cuestionario aplicado a clientes internos y externos. Se llegaron a conclusiones tales como: para lograr un servicio de restauración más acorde con las necesidades de los clientes que visitan Ecuador, el cliente interno que brinda los servicios de alimentos y bebidas debe mejorar su

gestión y ser más creativo y artístico en la presentación de los diferentes platos y bebidas que se promocionan en los restaurantes y bares del hotel.

Navarro, A., Álvarez, D., & Vásquez, J. D. R. (2016), han realizado el artículo científico “Modelos de gestión organizacional en entornos complejos por parte de las Mipymes del sector servicios en la ciudad de Sincelejo Sucre-Colombia”, plantearon que las Mipymes dedicadas en mayor medida al comercio, los servicios de salud, estéticas, hospedaje y restaurante, son el resultado de emprendimientos espontáneos por parte de particulares, quienes con niveles básicos de formación académica incursionan en el mercado donde aprenden el oficio desde la gestión informal del negocio y sus clientes, formulando planes estratégicos frente al entorno complejo que les toca enfrentar.

El objetivo de la misma fue determinar los modelos de gestión organizacional en entornos complejos que practican las Mipymes del sector servicios en la ciudad de Sincelejo-Sucre-Colombia. Utilizaron como metodología la investigación cuantitativa. El instrumento utilizado fue un cuestionario aplicado a las Mipymes. Se llegaron a conclusiones tales como: existe un alto nivel de informalidad de las Mipymes en materia de gestión, sus acciones no convergen en un modelo organizado que garantice la supervivencia y crecimiento en entornos complejos como los actuales.

Torres, K. P. (2016), de la Universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador, ha realizado la tesis de maestría en Administración de Empresas

con mención en Gerencia de la Calidad y Productividad “Modelo de gestión para mejorar los servicios de hospedaje y restaurante de hacienda Hostería La Antigua”, planteó realizar un análisis para mejorar los procesos de hospedaje y restaurante para Hacienda Hostería La Antigua. El objetivo de la misma fue generar un modelo de gestión para mejorar los servicios de restaurante y hospedaje de La Antigua.

Utilizó como metodología la investigación cuantitativa, de tipo transversal. La técnica utilizada fue la encuesta, aplicada a los trabajadores y a los clientes. Se llegaron a conclusiones tales como: con la mejor organización de los puestos de trabajo, la asignación de personal a tareas específicas y la colocación de la pizarra en la cocina, se incrementó la eficiencia de atención, medido en minutos, a los clientes en un 10% en el caso del restaurante y en un 34% en el caso de hospedaje. Por último, la satisfacción de los clientes se incrementó debido a los cambios realizados, tanto en el área de restaurante y de hospedaje, como en la recepción y atención oportuna, cumpliéndose así con las expectativas del servicio.

1.1.2 Antecedentes nacionales

Siclla, R. I. (2015), de la Universidad de San Martín de Porres, ha realizado la tesis de maestría en Ciencias Gastronómicas “La gestión de alimentos y bebidas en los establecimientos de comida ambulatoria participantes del concurso Ceviche con Sentimiento, 2014”, planteó analizar e investigar cómo una adecuada gestión de alimentos y bebidas podría mejorar la venta de

alimentos ambulorios y disminuir los riesgos de enfermedades en el consumo, en la población de la ciudad capital.

El objetivo de la misma fue determinar la relación que existe entre la Gestión de Alimentos y Bebidas que se realiza en el comercio ambulatorio y la satisfacción del público consumidor de los establecimientos de participantes del concurso “Ceviche con sentimiento”, 2014. Utilizó como metodología la investigación cuantitativa de diseño no experimental, de tipo descriptivo – correlacional. Las técnicas utilizadas fueron la encuesta y la ficha técnica.

Se llegaron a conclusiones tales como: existen muchos establecimientos que no cumplen con los requisitos de una buena gestión, por otro lado, el público consumidor reconoce que podría afectar su salud. Por último, es necesario involucrar a los órganos de control para mejorar la organización, planificación y control en la gestión de los alimentos y bebidas en los establecimientos de comida ambulatoria.

Espinoza, M. J. (2013), de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, ha realizado la tesis de maestría en Administración con mención en Gestión Empresarial “Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana”, planteó conocer el estado de aplicación del Plan Estratégico y brindar recomendaciones para su mejora.

El objetivo de la misma fue determinar que el Plan Estratégico basado en un Modelo de Excelencia del Premio Nacional a la Calidad del Perú permite el alineamiento de la organización contribuyendo a mejorar la gestión y desarrollo de las empresas de Seguridad y Vigilancia Privada de Lima Metropolitana. Utilizó como metodología la investigación mixta de diseño no experimental, de tipo transversal y aplicativo, de nivel descriptivo – correlacional. Las técnicas utilizadas fueron la observación, la entrevista y la encuesta.

Se llegaron a conclusiones tales como: la aplicación del Plan estratégico influye de forma positiva en la rentabilidad de la empresa y en la satisfacción de los clientes. Por último, si la organización se alinea adecuadamente a un modelo de excelencia en la gestión, pueden mejorar, desarrollar y ser sostenible en el tiempo.

1.2 Bases teóricas

Las bases teóricas de la presente investigación se basan en la teoría del proceso administrativo de Henri Fayol (1916), citado por Galán (2005), representante de la escuela tradicional o clásica de la administración, quien menciona que los gerentes aplican cinco funciones: previsión o planificación, organización, mando, coordinación y control. Sin embargo, autores como De Miguel Fernández (2005), Hellriegel, Jackson & Slocum (2005) y Rivas (2007) mencionan que en la actualidad estas funciones han sido agrupadas en cuatro: planificación, organización, dirección y control. (Véase la Figura 1).



Figura 1. Funciones administrativas básicas

Fuente: De Miguel Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. (p. 35), Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10ª ed.). México: Thomson. (p. 9) y Rivas, J. I. (2007). *Dirección de empresas turísticas*. (2ª ed.). España: Septem Ediciones (p. 10).

Las funciones antes mencionadas conforman la gestión de procesos en las empresas de restauración que se desarrollan a continuación:

1.2.1 La planificación en las empresas de restauración

Como primer nivel de la gestión de procesos en las empresas de restauración se encuentra la planificación, la cual es definida por Steiner (1979), citado por De Miguel Fernández (2005) como “una operación mental – y al mismo tiempo compleja –, ya que los pronósticos sobre el futuro contienen una importante dosis de incertidumbre, tanto mayor cuanto más se alejan en el tiempo” (p. 167).

Esta definición resulta confusa para comprender la función de la planificación en las empresas de restauración.

Otras definiciones indican el determinar los objetivos y cómo lograrlos, como es el caso de los autores Hellriegel et al. (2005) quienes dicen que la planificación “implica determinar las metas y medios de la organización para alcanzarlas” (p. 9). Koontz y Weihrich (1994) mencionan que “la planeación incluye la selección de misiones y objetivos y las acciones para lograrlos” (p. 20).

Otros autores mencionan que la planificación es la anticipación a una acción como es el caso de Durón (2003) quien comenta que “la planeación proporciona, antes de la actividad, la guía y los cursos de acción que requieren los gerentes para alcanzar sus objetivos” (p. 20). Otra definición similar a la de Durón es la de Rivas (2007) quien menciona que la planificación es “decidir por anticipado qué se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios que van a arbitrarse para alcanzar los objetivos” (p. 10).

Otros autores definen la planificación desde el punto de vista operativo de las empresas de restauración como es el caso de Blasco (2006) quien menciona que “en la planificación se abordan todos los temas referentes a la preparación, repaso y limpieza de mantelería, cubertería, cristalería, vajilla, complementos, mobiliario, maquinaria y limpieza del local” (p. 127).

Para Morfin (2009) la planificación:

Se refiere al modo, estilo y funcionalidad que se le dará al área designada para el servicio de alimentos y bebidas, y para ello debe comenzarse con la apropiada ubicación y distribución de áreas (bar-restaurante), del mobiliario en cada área, de las secciones/estaciones de servicio, de las áreas de acceso libres, de los aparadores/stands, etc. (p. 106).

Otros autores mencionan la utilización de los recursos con los que disponen las empresas de restauración, como es el caso De Miguel Fernández (2005) quien menciona que “en la planificación se definen los objetivos que debe lograr la empresa y las vías o caminos para cumplirlo, incluyéndose la mejor manera de utilizar los recursos disponibles” (p. 37).

En cambio, una definición más compleja es la Franco (2004, p. 13) quien menciona que:

La planeación es la etapa del proceso administrativo en la que el restaurantero visualizará y determinará con toda claridad qué decisiones debe tomar, cómo y cuándo ejecutarlas y cuánto va a costar realizarlas, para alcanzar la optimización en la distribución y combinación de los recursos de que dispone. (p. 13)

Autores como De Miguel Fernández (2005) y Hellriegel et al. (2005) coinciden en que la planificación consta de varios elementos para su desarrollo, como se muestra en la Figura 2



Figura 2. El proceso de planeación

Fuente: De Miguel Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 202 – 217) y Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10ª ed.). México: Thomson. (p. 193).

Además de los elementos antes mencionados pueden existir otros más como son: las políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuesto, que no necesariamente siempre aparecen en la planificación de las empresas de restauración (Rivas, 2007).

Entonces, se puede afirmar que la planificación viene a ser establecer con anticipación los objetivos que se quieren lograr, y cómo se van a lograr dichos objetivos utilizando eficientemente los recursos disponibles con los que cuentan las empresas de restauración (Durón,

2003 y Koontz et al, 1994). También, se debe considerar dos elementos adicionales, para que la planificación sea exitosa.

El primero es la *mise en place*, que viene a ser que se tenga todo listo antes de ofrecer el servicio en el establecimiento. (Blasco, 2006 y Morfín, 2009). Este punto es fundamental para ofrecer un servicio de calidad en las empresas de restauración.

El segundo es el plan, ya que con esta herramienta el gerente o administrador desarrolla lo que se ha planificado (Rivas, 2007). Hellriegel et al. (2005) mencionan que los gerentes planean por tres razones:

- Para establecer una dirección general para el futuro de la organización, como aumentar las utilidades, lograr una mayor participación en el mercado y la responsabilidad social.
- Para identificar y destinar los recursos de la organización al logro de sus metas.
- Para decidir cuáles tareas deben realizarse para alcanzar esas metas. (p. 9)

Como se ha podido apreciar la planificación como primer pilar de la gestión de proceso es muy importante. Sin embargo, hay una carencia de ella en las empresas de restauración (Rivas, 2007). Aparentemente esto se debe a que el gerente o administrador carece de tiempo para planificar porque está más preocupado en otras labores que no le

competen o desconoce en cómo administrar un negocio de restauración.

En las empresas de restauración existen tres tipos de planificación: la planificación estratégica, táctica y operativa. (Véase Tabla 1)

Tabla 1. Tipos de planificación

Tipos de planificación	Definición	Tiempo	Responsable
Planificación estratégica	Proceso de diagnosticar los ambientes externo e interno de la organización, decidir una visión y una misión, desarrollar metas generales, crear y seleccionar estrategias generales a seguir y asignar recursos para lograr las metas de la organización	De 3 a 5 años (largo plazo)	Alta dirección
Planificación táctica	Implica tomar decisiones concretas respecto a qué hacer, quién lo hará y cómo lo hará	De 1 a 3 años (mediano plazo)	Mandos intermedios o en el caso de las PYMES por mandos superiores que ejercen también funciones que corresponderán a mandos intermedios
Planificación operativa	Es el desarrollo de los planes tácticos, que abarca las operaciones diarias y semanales	Hasta un año (corto plazo)	Mandos operativos o trabajadores que carecen de mando

Nota. Fuente: Adaptado de De Miguel Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 175 – 179), Franco, A. (2004). *Administración de la empresa restaurantera*. México: Trillas. (p. 14), y Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10ª ed.). México: Thomson. (pp. 179 y 184).

Rivas (2007) menciona que “el proceso de planificación es un proceso continuo y ningún plan es definitivo” (p. 31). Es por esa razón que los gerentes o administradores deben de revisar los planes constantemente para que se realicen los cambios o mejoras que se

requieran. Además, como lo señala Steiner (1979), citado por De Miguel Fernández (2005) “la planificación sin planes es una pérdida de tiempo” (p. 169).

En consecuencia, surge la interrogante ¿cómo saber si lo que se ha planeado está dando los resultados esperados? Eso se da a través de la función del control, el cual se explica con mayor detalle en el punto 1.2.4

1.2.2 La organización en las empresas de restauración

Una vez que se llevó a cabo la planificación se dará paso al segundo nivel que es la organización, que según los autores Milgrom y Roberts (1993), citado por Galán (2006) la organización viene a ser “una entidad a través de la cual las personas se interrelacionan – mediante vínculos contractuales, acuerdos informales o meros sobreentendidos – para alcanzar metas individuales y colectivas” (p. 8).

El autor Robbins (1990), citado por Galán (2006) menciona que “una organización es una entidad social coordinada de forma consciente, con un límite relativamente identificable, que funciona sobre unas bases relativamente continuas para lograr un objetivo común o un conjunto de objetivos” (p. 9). En las definiciones anteriormente citadas los autores resaltan el logro de objetivos individuales o en conjunto por parte de las personas.

Una definición diferente es la de los autores Koontz y Wehrich (1994) donde mencionan que la organización “es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización” (p. 20).

Otras definiciones mencionan la distribución de tareas o actividades y la autoridad como es el caso de los autores Boone y Kurtz (1982), citado por De Miguel Fernández (2005) quienes definen la organización como “el proceso mediante el cual los mandos de una empresa – una vez formulados los planes – combinan los recursos materiales y humanos para establecer una estructura formal de tareas y autoridad” (p. 37). Hellriegel et al. (2005) mencionan que la organización “es el proceso de definir quiénes tomarán las decisiones, quién realizará que trabajos y tareas, y quién le reportará a quién en la compañía” (p. 9).

En cambio, para De Miguel Fernández (2005) “organizar supone distribuir las tareas o actividades, agruparlas en departamentos y dotar a éstos de los correspondientes recursos humanos y materiales” (p. 38).

Otros autores definen la organización de una forma más compleja donde se enfatiza a la coordinación como es el caso de los autores Koontz, Donnell y Weichrich (1984), citado por De Miguel Fernández (2005) quienes señalan que “organizar es agrupar las actividades

necesarias para obtener ciertos objetivos, asignar a cada grupo un responsable con la autoridad precisa para supervisarlo y coordinar en sentido horizontal y vertical toda la estructura de la empresa” (p. 240).

Para Rivas (2007, p. 61) la organización:

Es el conjunto de relaciones que se aplican, conforme a la voluntad explícita o implícita de la dirección, para facilitar la división de tareas y su posterior coordinación, con vistas al logro eficiente de objetivos predeterminados, y vinculando de manera relativamente estable los comportamientos de los individuos y grupos pertenecientes a la organización. (p. 61)

Una definición que hace mención al organigrama es la de Franco (2004) quien señala que la organización viene a ser “un conjunto de puestos y actividades tanto administrativas como operativas, que se representan gráficamente en un organigrama, donde se detalla la división del trabajo y los mecanismos coordinadores entre los diferentes niveles de autoridad y comunicación formal” (p. 15).

Los autores De Miguel Fernández (2005) y Franco (2004) mencionan que la organización consta de tres componentes. (Véase la Figura 3).



Figura 3. La función de organizar

Fuente: De Miguel Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. (p. 240) y Franco, A. (2004). *Administración de la empresa restaurantera*. México: Trillas.

Autores como De Miguel Fernández (2005), Franco (2004) y Galán (2006), coinciden en que en toda organización existen cinco componentes básicos, tal como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2. Componentes de la organización

N°	Componentes	Definición	Funciones principales
1	Núcleo operativo o técnico	Son trabajos que se realizan directamente con el trabajo básico de producción de bienes y servicios. Centro de toda organización, ya que se ocupa de ejecutar las actividades básicas para las que la organización ha sido creada.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovisionamiento de <i>inputs</i> (gestión de compras). • Producción. • Comercialización. • Apoyo directo a las funciones previas.
2	Ápice o vértice estratégico	Se encuentra en la alta dirección de la empresa y su responsabilidad es global y de conjunto.	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión directa. • Relación con el entorno. • Formulación e implantación de la estrategia de la organización.
3	La línea media o mandos intermedios	Consiste en servir de enlace entre la alta dirección y el núcleo de operaciones, por ello, se convierte en una necesidad a medida que la organización crece.	<ul style="list-style-type: none"> • Enlace vertical descendente y ascendente. • Enlace horizontal. • Tomar decisiones y resolver problemas en su ámbito de responsabilidad.
4	Tecnoestructura	Conjunto de expertos (analistas) especializados en funciones complejas y específicas y que exigen un conocimiento sistemático de las mismas. No están involucrados en la ejecución directa del trabajo de la empresa. Tipos: Analistas de adaptación y analistas de control (analistas de estudios de trabajo, analistas de planificación y control y analistas de personal).	<ul style="list-style-type: none"> • No participan en el flujo de trabajo, sino que lo diseñan y planifican con la finalidad de que el trabajo de los demás participantes sea más efectivo. • Utilizan técnicas analíticas que permiten la normalización de los procesos de trabajo.
5	Staff de apoyo	Consiste en apoyar a la organización mediante la prestación de tareas y servicios de carácter especializado (asesoría jurídica, servicio de limpieza, servicio de seguridad, cafetería, instalaciones deportivas, etc.).	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcionan apoyo indirecto a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

Nota. Fuente: Adaptado de De Miguel Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 242 y 243), Franco, A. (2004). *Administración de la empresa restaurantera*. México: Trillas. (pp. 32 y 33) y Galán, J. I. (2006). *Diseño organizativo*. España: Thomson. (pp. 19 – 25).

Por consiguiente, se puede afirmar que, la organización en las empresas de restauración viene a ser distribuir las actividades o tareas del personal y saber a quién se le reportará, con el fin de cumplir los objetivos empresariales (Hellriegel et al., 2005 y Rivas, 2007).

En las empresas de restauración es altamente probable que la función de organizar no tome la importancia debida, ya que en dichas empresas se desconoce ¿qué tareas o actividades deben de realizar el personal?, ¿a quién se le debe de reportar?, ¿quién es el responsable de tomar las decisiones?, o lo que es peor los departamentos no están debidamente establecidos.

Rivas (2007) menciona que para que exista una adecuada organización se deben seguir una serie de pasos. (Véase la Figura 4)



Figura 4. Pasos para la organización

Fuente: Adaptado de Rivas, J. I. (2007). *Dirección de empresas turísticas*. (2ª ed.). España: Septem Ediciones.

Una forma utilizada para estructurar la organización de las empresas de restauración es a través de los organigramas. (Véase la Figura 5)

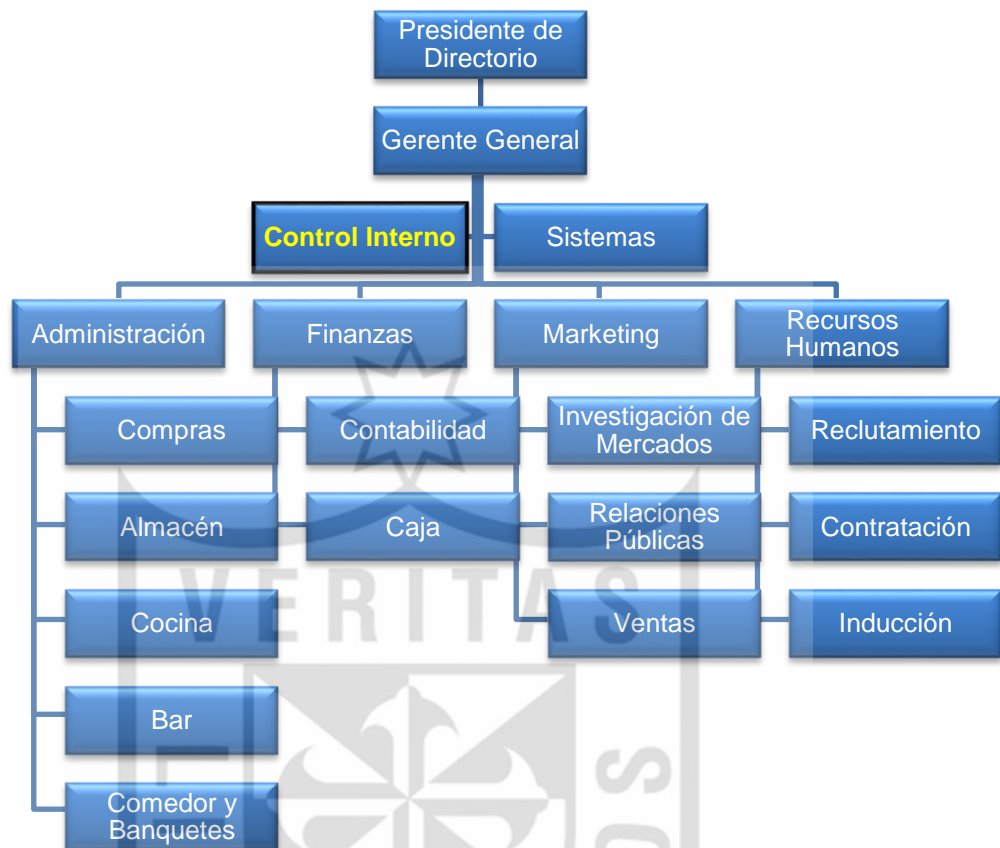


Figura 5. Ejemplo de organigrama de una empresa de restauración

Fuente: Adaptado de Franco, A. (2004). *Administración de la empresa restaurantera*. México: Trillas.

Dentro de los beneficios de elaborar un organigrama es que en ella se localizan las redes de autoridad, las áreas que lo componen y las funciones de cada área (Durón, 2003 y Franco, 2004). También se “puede identificar brechas o duplicación de actividades” (Hellriegel et al., 2005, p. 300).

En cambio, el autor Felipe (2002) menciona que “un organigrama, en la actualidad, tiene que tener más principios de horizontalidad que de verticalidad, y más flexibilidad que rigidez” (p. 49). En otras palabras,

las empresas de restauración deben dejar de ser burocráticas para no entorpecer al funcionamiento de organización y así el personal pueda cumplir mejor sus labores y tengan autoridad en la toma de decisiones.

Sin embargo, no solo basta con establecer el organigrama en las empresas de restauración, es necesario elaborar manuales de organización que servirán para conocer qué funciones le corresponden a cada trabajador en la organización. Además, que se utilizan como medios de comunicación y coordinación (Franco, 2004).

El autor Franco (2004) menciona existen varios tipos de manuales. (Véase la Tabla 3).

Tabla 3. Tipos de manuales

Tipos	Definición	Clasificación
Por su contenido	Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de historia del restaurante. • Manual de organización. • Manual de políticas. • Manual de procedimientos. • Manual de contenido múltiple. • Manual de adiestramiento o instructivo.
Por función específica	Se refiere a una función operacional específica a tratar.	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de producción. • Manual de compras. • Manual de ventas. • Manual de recursos humanos. • Manual de finanzas. • Manual de contabilidad. • Manual de crédito y cobranza. • Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones operacionales.)

Nota. Fuente: Adaptado de Franco, A. (2004). *Administración de la empresa restaurantera*. México: Trillas. (pp. 26 y 27).

Sin embargo, no hay que olvidar que los manuales deben de ser breves, de fácil acceso y comprensión, ya que no tendrían ninguna utilidad si fueran todo lo contrario (Durón, 2003).

Por consiguiente, surge la interrogante de ¿cuál es el tipo de organización más adecuada para las empresas de restauración? El establecerlo dependerá del tamaño de la empresa, la situación y del personal con el que se cuente (Franco, 2004 y Koontz et al., 1994).

Lo que podría hacerse para determinarlo es que “los directivos deben evaluar constantemente cómo funcionan la estructura, los procesos y la cultura organizativa y deben rediseñar constantemente las mismas para mejorar, superar a la competencia y sobrevivir a largo plazo” (Galan, 2006, p. 33). Además, lo que los gerentes o administradores no deben de olvidar es tener la confianza en delegar autoridad a su personal, para que así sus negocios sigan creciendo (Durón, 2003).

1.2.3 La dirección en las empresas de restauración

Luego de haber estructurado la organización se pasará al tercer nivel que es la dirección, la cual según los autores Koontz y Weihrich (1994) “consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo” (p. 21). Para Rivas (2007) la dirección es “integrar a los individuos dentro de la estructura y conseguir que su comportamiento se oriente hacia el logro

de objetivos” (p. 10). Las definiciones anteriormente citadas resaltan el logro de objetivos por parte del personal de las empresas de restauración.

Otros autores agregan la motivación al logro de objetivos como es el caso de los autores Hellriegel et al. (2005) quienes manifiestan que la dirección “implica lograr que otros realicen las tareas necesarias motivándolos a lograr las metas de la organización” (p. 10).

Por su parte una definición que engloba a las anteriores y que agrega la motivación como parte de la dirección es la del autor De Miguel Fernández (2005) quien manifiesta que la dirección “es la consecución de los objetivos marcados mediante el liderazgo y motivación de los empleados” (p. 343).

Autores como Koontz & Wehrich (1994) y Rivas (2007) coinciden en que en la dirección existen tres elementos importantes, los cuales son: la motivación, el liderazgo y la comunicación. (Véase la Figura 6)

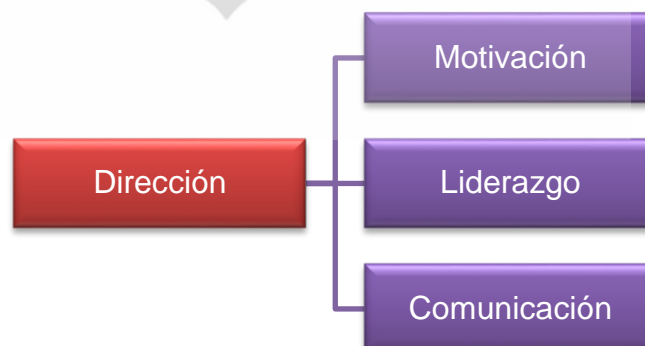


Figura 6. Elementos de la dirección

Fuente: Koontz, H. & Wehrich, H, (1994). *Administración una perspectiva global*. (10ª ed.). México: Mc Graw-Hill y Rivas, J. I. (2007). *Dirección de empresas turísticas*. (2ª ed.). España: Septem Ediciones.

Dichos elementos se explican a continuación:

a. La motivación en las empresas de restauración

Como primer elemento de la dirección se encuentra la motivación la cual es definida por los autores Koontz y Weihrich (1994) como “un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares” (p. 462).

Para el autor De Miguel Fernández (2005) la motivación es “el resultado de las fuerzas impulsoras, tanto internas como externas, que llevan a la persona hacia un determinado comportamiento” (p. 379). Ambas definiciones anteriormente citadas están relacionadas con el impulso que tiene una persona.

Otra definición que está relacionada con que las personas logren objetivos es la del autor Rivas (2007) quien menciona que la motivación “es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados” (p. 79).

En cuanto a la motivación si un empleado no se encuentra motivado no tendrá el ánimo necesario para ofrecer un servicio de calidad a los comensales y por más que se haya elaborado un plan y definido el tipo de organización estos no servirán ya que el personal no rendirá como se

esperaba. Asimismo, como lo manifiesta Felipe (2002) “solo cuando la empresa tiene un personal motivado, el éxito es seguro” (p. 67).

Los gerentes o administradores de las empresas de restauración deben de asegurarse que la motivación sea alta en sus trabajadores (Rivas, 2007), para que así ellos se sientan comprometidos con las labores que desempeñan. No hay que olvidar que “por muy capaces que sean las personas que trabajen en la empresa, sino están motivadas no darán los rendimientos apetecidos” (De Miguel Fernández, 2005, p. 376).

Lo más importante que deben de hacer los gerentes o administradores es en primer lugar conocer a su personal, ya que cada persona tiene sus propios intereses que no necesariamente van de la mano con los objetivos de las empresas de restauración (Rivas, 2007).

Los autores Koontz & Weihrich (1994) y Morfín (2004) sugieren ciertas técnicas de motivación que podrían emplear los gerentes o administradores para motivar al personal que tienen a cargo, las cuales se presentan a continuación:

- Retribución económica adicional en moneda (efectivo).
- Retribución económica adicional en prestaciones y/o servicios.
- Reconocimiento público ante sus compañeros y jefes.
- Promoción de puesto.
- Cursos de capacitación y/o actualización pagados por la empresa.
- Participación.

- Calidad de vida en el trabajo.

La lista podría ser más larga, eso dependerá de las habilidades con las que cuente el gerente o administrador para motivar a su gente.

La motivación ha llevado a que se hayan formulado diversas teorías, como se muestra en la Tabla 4

Tabla 4. Teorías de la motivación

Teorías	Definición	Clasificación
Teorías del contenido (procesos mentales anteriores al comportamiento)	Tratan de analizar qué es lo que impulsa a las personas hacia un determinado comportamiento.	<ul style="list-style-type: none"> • La jerarquía de necesidades de Maslow. • Teoría ERG (“<i>Existence, Relatedness, Growth</i>”) de Alderfer. • Teoría de los dos tipos de factores de Herzberg. • Teoría de las necesidades adquirida de McClelland. • Modelo de Pérez López
Teorías basadas en el proceso del comportamiento	Buscan comprender los procesos cognoscitivos que dan al comportamiento una dirección y propósito definidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría de la equidad de Adams. • Teoría de las expectativas de Vroom. • Teoría de la fijación de objetivos.
Teorías basadas en la modificación del comportamiento	Se preocupan de las relaciones entre los rendimientos y sus consecuencias, buscando con el uso de éstas últimas el cambio del comportamiento de los empleados en sus puestos de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo de Skinner sobre condicionamiento operante.

Nota. Fuente: Adaptado de De Miguel Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 380 – 397).

Como se ha visto la motivación en las empresas de restauración resulta muy complejo, pero podría definirse como un impulso que hace que las personas logren sus objetivos trazados (Koontz & Weihrich, 1994 y Rivas, 2007).

b. El liderazgo en las empresas de restauración

El liderazgo, como segundo elemento de la dirección, es definido por Kotter (1988), citado por De Miguel Fernández, (2005) como “el proceso de crear un sueño de futuro en otros, tener el poder para transformarlo en realidad y conseguirlo” (p. 444). Esta definición tiene un enfoque filosófico.

Un enfoque diferente es la que hace el autor Rivas (2007) quien manifiesta que “liderazgo es la capacidad individual de influir en el comportamiento de otro u otros individuos, construida sobre el poder atractor de factores tales como la imagen, la personalidad, el intelecto, el estilo de vida o la conducta” (p. 89).

Otras definiciones se enfocan en influir en las personas para que logren objetivos como es el caso del autor De Miguel Fernández (2005) quien menciona que el liderazgo es “una actividad que consiste en influir sobre el comportamiento de otras personas, individualmente y como grupo, para lograr los objetivos deseados” (p. 413).

Los autores Koontz y Wehrich (1994) coinciden con la definición del autor De Miguel Fernández quienes mencionan que liderazgo es “el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo” (p. 490).

En cuanto al liderazgo, mucho se ha investigado al respecto. En el siglo pasado el gerente o administrador era aquel que se limitaba a dar órdenes a sus subordinados. Actualmente esa figura ha cambiado, el liderazgo forma parte de una de las habilidades directivas para llegar a ser un buen gerente o administrador (De Miguel Fernández, 2005).

Para entender mejor cuáles son las características de un líder autores como Benis, Nanus, Blank y Katzenbach, citado por Durón (2009) hacen una comparación entre directivos y líderes, como se muestra en la Figura 7

Directivos	Líderes
<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacen correctamente las cosas. 2. Se interesan por la eficiencia. 3. Administran. 4. Mantienen. 5. Se centran en los programas y las estructuras. 6. Confían en el control. 7. Organizan y se proveen de personal. 8. Hacen hincapié en las tácticas, las estructuras y los sistemas. 9. Tienen una visión a corto plazo. 10. Preguntan cómo y dónde. 11. Aceptan el <i>statu quo</i>. 12. Se centran en el presente. 13. Tienen su mirada en el mínimo aceptable. 14. Desarrollan procesos y horarios detalladamente. 15. Buscan la previsibilidad y el orden. 16. Evitan riesgos. 17. Motivan a la gente a ajustarse a los estándares. 18. Utilizan la influencia de posición-a-posición (superior-a-subordinado). 19. Necesitan que otros obedezcan. 20. Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos. 21. Les han dado el puesto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacen las cosas correctas. 2. Se interesan por la efectividad. 3. Innovan. 4. Desarrollan. 5. Se centran en las personas. 6. Confían en la confianza. 7. Alinean a la gente con una dirección. 8. Hacen hincapié en la filosofía, los valores de la esencia y los objetivos. 9. Tienen una visión a largo plazo 10. Preguntan qué y por qué. 11. Desafían el <i>statu quo</i>. 12. Se centran en el futuro. 13. Tienen su mirada en el horizonte. 14. Desarrollan visiones y estrategias. 15. Buscan el cambio. 16. Buscan riesgos. 17. Incitan a la gente a cambiar. 18. Utilizan la influencia de persona-a-persona. 19. Incitan a los otros para que les sigan. 20. Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos. 21. Toman la iniciativa.

Figura 7. Comparación entre Directivos vs. Líderes según Benis, Nanus, Blank y Katzenbach

Fuente: Durón, C. (2009). *El éxito restaurantero: habilidades directivas*. México: Trillas (pp. 16 y 17).

Entonces, se puede afirmar que el liderazgo en las empresas de restauración viene a ser la capacidad que tienen los líderes para influir en el personal con el fin de lograr los objetivos individuales y de la empresa (Koontz & Weihrich, 1994 y Rivas, 2007).

Para poder influir en los trabajadores los gerentes o administradores pueden hacer uso de los tres tipos de liderazgo que existen. (Véase la Figura 8)

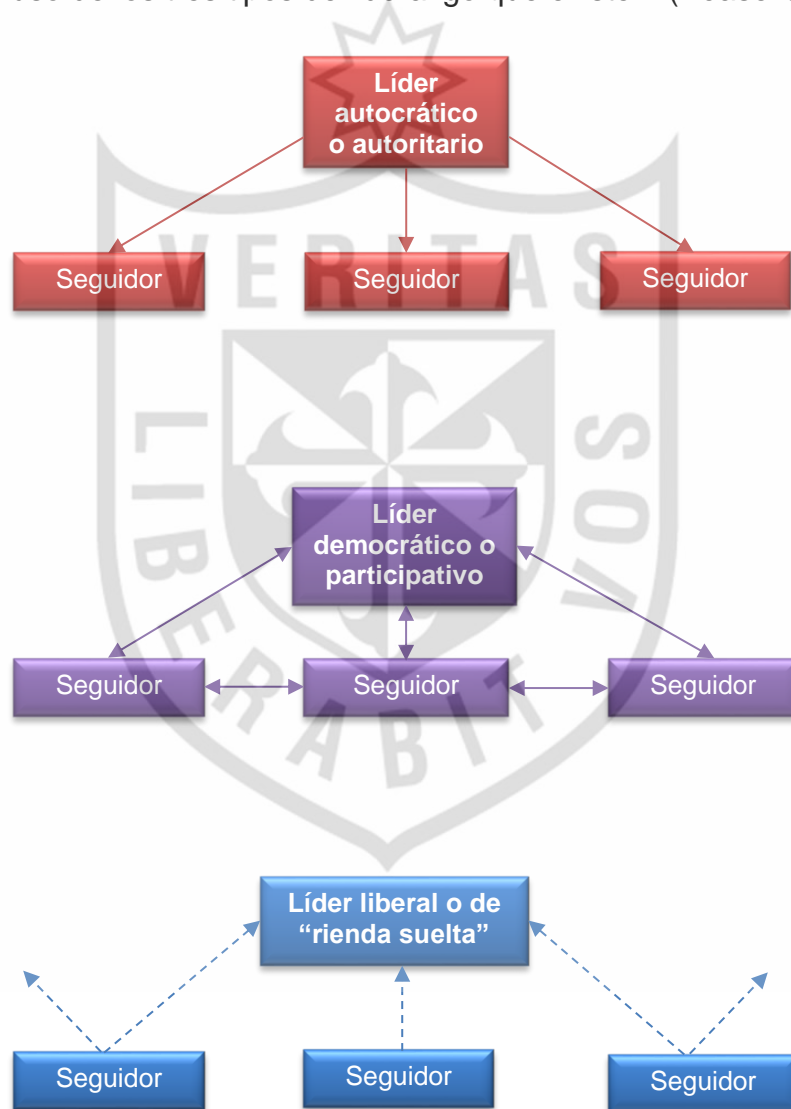


Figura 8. Estilos de liderazgo

Fuente: De Miguel Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión (management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia (p. 418) y Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). *Administración una perspectiva global*. (10ª ed.). México: Mc Graw-Hill (p. 496).

Tanto el líder autocrático o autoritario, el líder democrático o participativo y el líder liberal o de rienda suelta poseen sus ventajas y desventajas. Ninguno de ellos es mejor que el otro. El que se opte por uno u otro dependerá de las circunstancias. Los autores Koontz y Weihrich (1994) mencionan que lo más importante para poder llegar a ser un líder eficaz es comprender que motiva a su personal y como interviene esa motivación, para que de esa manera el gerente o administrador establezca la mejor forma de dirigir al personal que tiene a su cargo.

En consecuencia, resulta evidente que en las empresas de restauración el liderazgo es muy importante porque los empleados requieren de una persona que les inspire confianza para poder llevar a cabo las funciones encomendadas, y esa tarea recae en el gerente o administrador.

c. La comunicación en las empresas de restauración

La comunicación, como tercer y último elemento de la dirección, es definida por el autor De Miguel Fernández (2005) como “trato o correspondencia entre personas y participación” (p. 460). Esta definición resulta muy sencilla para comprender la importancia de la comunicación en las empresas de restauración.

En cambio, una definición diferente es la que ofrece el autor Daft (1988), citado por de Miguel Fernández (2005) quien define la comunicación como “el proceso mediante el cual se intercambia información entre dos o más

personas, buscándose normalmente la motivación o influir sobre los comportamientos” (p. 460). Esta definición resalta el intercambio de información.

Otros autores mencionan que la información enviada tiene un objetivo determinado, como es el caso del autor Rivas (2007) quien señala que la comunicación “es el proceso por el cual un emisor de información transmite a un receptor de información un contenido (información) con un propósito determinado” (p. 89).

Una definición más completa es la de los autores Koontz y Wehrich (1994) quienes manifiestan que “la comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda” (p. 537). Esta definición enfatiza que se entienda la información enviada.

Autores como De Miguel Fernández (2005) y Koontz & Wehrich (1994) mencionan que la comunicación es utilizada en el entorno y en todas las fases de la gestión. (Véase la Figura 9)



Figura 9. La comunicación y su importancia para la gestión

Fuente: De Miguel Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. (p. 460) y Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). *Administración una perspectiva global*. (10ª ed.). México: Mc Graw-Hill.

Entonces, se puede afirmar que, la comunicación en las empresas de restauración viene a ser la transmisión de información por parte de un emisor a un receptor, pero haciendo que este último la comprenda (Koontz & Weihrich, 1994 y Rivas, 2007).

Aparentemente, la comunicación resulta muy sencilla en las empresas de restauración. Sin embargo, la mayoría de las veces la información transmitida no es comprendida por el personal incluso por los gerentes o administradores.

Esto se debe a que surgen ciertos obstáculos en la comunicación, tal como se muestra en la Figura 10

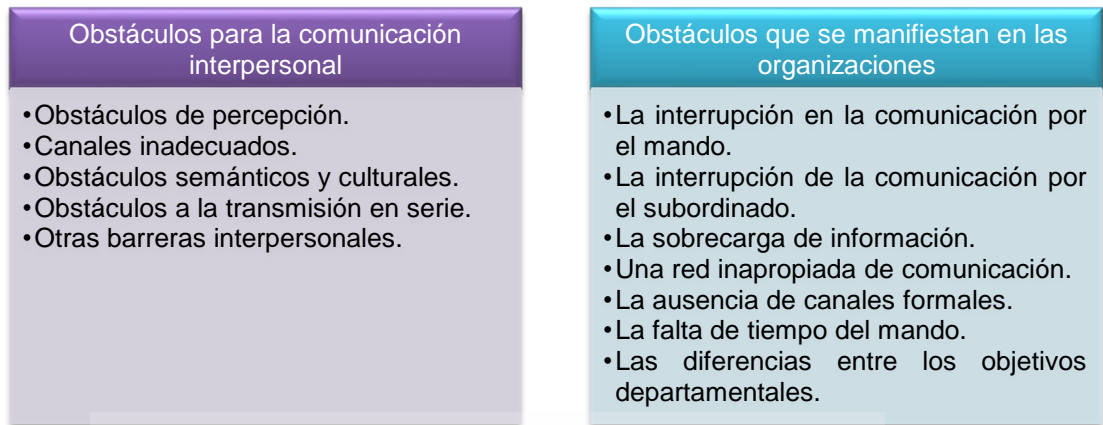


Figura 10. Obstáculos en la comunicación

Fuente: De Miguel Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 476 y 477).

Entonces, surge la siguiente interrogante: ¿cómo eliminar dichos obstáculos en la comunicación? La respuesta no es sencilla. Sin embargo, los autores Hellriegel et al. (2005) ofrecen algunas recomendaciones:

- Reducir la sobrecarga de información, sólo transmitir la información necesaria.
- Hacer un seguimiento mediante la retroalimentación para asegurarse de que la información fue entendida.
- Simplificar el lenguaje de acuerdo con el tipo de personas a las cuales se quiere transmitir información.
- Aprender a escuchar a las personas.
- No transmitir emociones negativas.

En definitiva, como se ha podido apreciar tanto la motivación, el liderazgo y la comunicación están íntimamente relacionados y así lo confirman autores como Koontz & Weihrich (1994) y Rivas (2007). Por esta razón, el desempeño de cada uno de ellos determinará el éxito o fracaso en la dirección de las empresas de restauración.

1.2.4 El control en las empresas de restauración

El cuarto y último nivel de la gestión en las empresas de restauración es el control, que según el autor De Miguel Fernández (2005) viene a ser el “proceso por el que se comprueba si los resultados que se alcanzan están de acuerdo con los estándares u objetivos prefijados” (p. 38). Esta definición relaciona los objetivos establecidos con los resultados alcanzados.

Otras definiciones se enfocan en las correcciones que se deben tomar cuando se detecta una anomalía, como es el caso de los autores Hellriegel et al. (2005) quienes expresan que el control “es el proceso por el cual una persona, grupo u organización vigila en forma consciente el desempeño y toma una acción correctiva” (p. 10).

Otros autores relacionan el control con medir y corregir lo que se ha planificado, como es el caso de los autores Koontz & Weihrich (1994) quienes manifiestan que “el control implica medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes” (p. 21). Para el autor Rivas (2007) el control “se ocupa de la medición y corrección del desempeño de las distintas acciones de un plan con el fin de asegurar que se cumplen los objetivos de éstos” (p. 45).

Una definición diferente, que está relacionado con el patrimonio de la empresa, es la que ofrece el autor Durón (2009) quien manifiesta que “el control es una función que tiene por objeto salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos de fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización” (p. 135).

El autor Durón (2009) hace mención de que el control cumple ciertos objetivos que están relacionados al aspecto económico de las empresas, las cuales son:

- Proteger los activos de la organización, evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
- Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y extracontables, los cuales son utilizados por la dirección para la toma de decisiones.
- Promover la eficiencia de la explotación.
- Estimular el seguimiento de las prácticas ordenadas por la gerencia.
- Promover y evaluar la seguridad, calidad y mejora continua. (p. 136)

Sin embargo, el autor Rivas (2007) menciona que los objetivos del control están relacionados al plan y el establecer medidas correctivas, las cuales son:

- La detección de una desviación en el comportamiento, parcial o global, de la organización empresarial respecto del plan establecido.
- El establecimiento de mecanismos correctores de la desviación (p. 51).

Los autores como De Miguel Fernández (2005), Hellriegel et al. (2005) y Rivas (2007) mencionan que en las empresas de restauración existen diversos tipos de control. (Véase la Tabla 5)



Tabla 5. Tipos de control organizacional

Crterios	Controles internos	Definición	Ejemplos
Según el momento de actuación	Control preventivo (“ <i>feedforward control</i> ”)	Está relacionado con los recursos que recibe la empresa, y tiene como objetivo comprobar que su calidad y otras características son las apropiadas.	Selección de: <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados • De las materias primas • De la maquinaria y otras inversiones • De los recursos financieros.
	Control permanente o concurrente	Es el que tiene lugar durante la producción del bien o servicio.	<ul style="list-style-type: none"> • La constatación de que se cumplen los estándares de calidad a lo largo del proceso. • Las condiciones de seguridad exigidos a los rendimientos correctos. • La supervisión que debe llevar a cabo el <i>maître</i> de un restaurante.
	Control correctivo o a posteriori (“ <i>feedback control</i> ”)	Es el que se hace después del proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • El balance y la cuenta de resultados. • La revisión de ventas en las distintas zonas. • Los resultados de los productos en las instalaciones de los clientes. • Análisis para el control de la calidad de los productos obtenidos. • Resultados de encuestas aplicadas a los clientes muestran anomalías en el servicio.
Según su finalidad	Control de exactitud o regularidad	Pretende que se cumplan las normas preestablecidas, así como que se efectúe en la forma diseñada.	<ul style="list-style-type: none"> • Control interno de inventarios. • Control de tesorería.
	Control de eficacia o control de gestión de la empresa	Tiene a un planteamiento global, integrado y dinámico de las variables en la realización de un de un plan común.	<ul style="list-style-type: none"> • Medir la productividad. • Medir la rentabilidad.
Otros criterios	Control presupuestario	Consiste en un conjunto de planes, basado en una serie de previsiones en términos monetarios.	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestos de ventas. • Presupuestos de producción. • Presupuestos financieros.
	Control no presupuestario	No se lleva a cabo de acuerdo con un presupuesto elaborado.	<ul style="list-style-type: none"> • La observación directa llevada por los superiores sobre sus subordinados. • Análisis mediante ratios. • Análisis de diversas variables con métodos matemáticos.

Nota. Fuente: Adaptado de De Miguel Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 528 – 530), Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10ª ed.). México: Thomson. (p. 267) y Rivas, J. I. (2007). *Dirección de empresas turísticas*. (2ª ed.). España: Septem Ediciones (pp. 46 y 47).

Autores como Hellriegel, Jackson & Slocum J. (2005), Koontz & Weihrich (1994) y Rivas (2007) coinciden en que el control y la planificación se complementan entre sí.

Entonces, se puede afirmar que el control es la continuación de la planificación, ya que con el control se verificará que lo que se ha planeado se esté llevando correctamente, caso contrario se tomarán las medidas correctivas necesarias. (Véase la Figura 11)

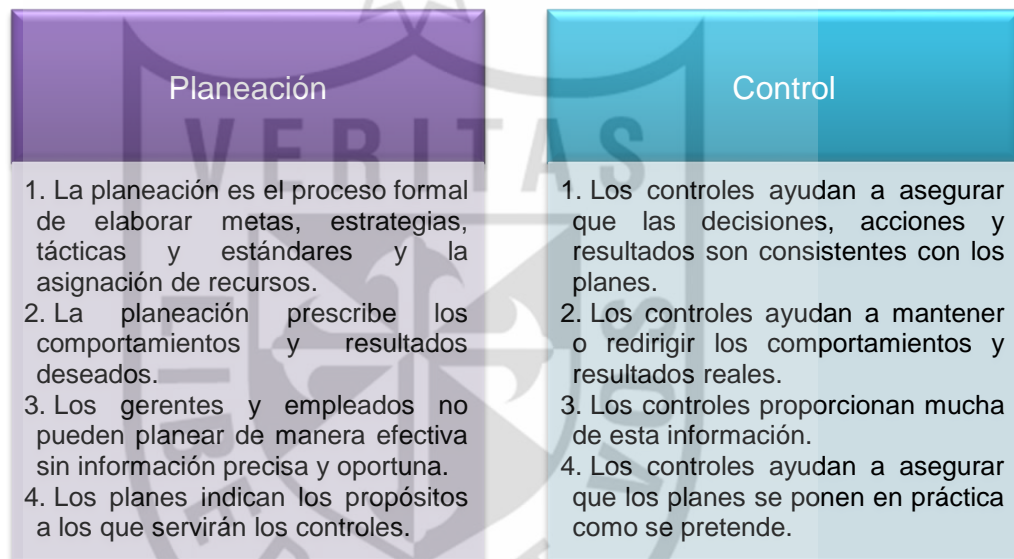


Figura 11. Interacción entre el control con la planeación

Fuente: Adaptado de Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10ª ed.). México: Thomson. (p. 267).

Los métodos de control varían en cada empresa de restauración, ya que el sistema de trabajo es diferente en cada una de ellas (Morfín, 2009). Sin embargo, se pueden utilizar los siguientes:

Uno de ellos es el basado en la automatización, que en las empresas de restauración vienen a ser los programas (*software*).

Según Durón (2009) estos programas ayudan a la gestión del establecimiento, ahorrando tiempo y dinero. Sus características son:

- Salones configurables.
- Definición de mesas.
- Búsqueda de productos por facturar.
- Panel de facturación rápida.
- Identificación del estado de las mesas.
- Platos de comida.
- Control de pedidos.
- Identificación gráfica de las mesas.
- División de los consumos y derivación a otra mesa.
- Emisión de facturas por mesa.
- Agrupamiento de comandas.
- Mantenimiento de estados de las comidas.
- Mantenimiento de estados de las mesas.
- Mesa por mesero.
- Emisión de comandas con sugerencias.
- Asignación de estados de las comidas.
- Control de stock.
- Cierre de mesa por diferentes formas de pago.

Otro método de control son las recetas estándar, la cual según lo manifiestan Cooper, Floody & McNeill (2005) “son recetas propias acompañadas de instrucciones precisas sobre la preparación y la cocción de cada plato del menú” (p. 193).

Estas recetas presentan muchos beneficios, como se muestra en la

Figura 12



Figura 12. Importancia de las recetas estándar

Fuente: Adaptado de Cooper, B., Floody, B. & McNeill, G. (2005). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Colombia: Norma (pp. 193 y 194).

También se debe considerar las especificaciones estándar de compra, que vienen a ser “los requerimientos exactos de compra de cada ingrediente” (Cooper et al., 2005, p. 196). Es altamente probable que en las empresas de restauración ocurra que al comparar los precios de los proveedores se escoge al más barato sin considerar las especificaciones de los ingredientes para elaborar cada plato, lo cual resulta perjudicial para los establecimientos. No se considera la relación calidad/precio.

Generalmente, debido a la larga carga de trabajo que existe en las empresas de restauración el gerente o administrador no puede estar pendiente en todo momento de lo que sucede en sus establecimientos. Es por ello que se recurre a un método de control conocido como pseudocompra, compra simulada o *mystery shopper*, el cual consiste en que una persona de la confianza de la gerencia o contratando a un auditor externo, recabe información necesaria para la toma de decisiones.

Finalmente, se presenta a la gerencia un informe con los resultados obtenidos (Fernández, 2004). El objetivo de esta técnica de control es según los autores Conde y Rivera (1997), citado por Fernández (2004) “evaluar el nivel de servicio al cliente ofrecido por la empresa” (p. 90).

Los autores Blasco (2006) y Morfín (2009) mencionan que también existen una serie de documentos administrativos que apoyan a los métodos de control, los cuales son:

- Libro de pedidos.
- Libro de entrada de producto.
- Libro mayor de bodega.
- Fichas de archivo.
- Libro de productos devueltos.
- Libro de existencias.
- Libro de pedidos por departamento o área.
- Reporte de consumo diario.

- Comanda.
- Factura.
- Ficha de rendimiento.
- Ficha de producción
- Escandallo
- Inventarios.

Finalmente, para llevar a cabo un adecuado control en las empresas de restauración los gerentes o administradores deben considerar lo siguiente:

- Independientemente del control que se lleve a cabo en las empresas de restauración estos deben de ser realizados por los gerentes o administradores y también por los trabajadores (De Miguel Fernández, 2005 y Morfín, 2009)
- Se recomienda que los controles gerenciales no sean ni excesivos, ni reducidos (De Miguel Fernández, 2005 y Hellriegel et. al., 2005), ya que sería perjudicial para las empresas de restauración. Para evitarlo los gerentes o administradores deben recordar que “el control no debe costar más de lo que se perdería sin él” (Durón, 2003, p. 136)
- Casi siempre en las empresas de restauración el personal rechaza los métodos de control por diversos motivos. No obstante, este rechazo podría reducirse o eliminarse si se comunica el progreso obtenido (Rivas, 2007)

1.2.5 El futuro de la administración

En el apartado anterior se ha revisado las funciones administrativas (planificación, organización, dirección y control), los cuales son necesarias para la gestión de procesos de las empresas de restauración. Sin embargo, surge la siguiente interrogante ¿será suficiente que los administradores sólo se preocupen en cumplir sólo con dichas funciones?

Los autores Hamel & Breen (2008) mencionan que “con el correr del tiempo, todos los grandes inventos, incluido el de la administración, avanzan por un camino que conduce del nacimiento a la madurez y, en ocasiones, a la senescencia” (p. 7). En otras palabras, el ciclo de vida de la administración se encuentra en una etapa de declive.

Lo que sucede es que se está haciendo lo mismo que a comienzos del siglo XX. Hamel, & Breen (2008) mencionan que “la adolescencia ruidosa e inventiva de la administración ha quedado muy atrás (casi un siglo). En efecto, la mayoría de las herramientas y técnicas esenciales de la administración moderna fueron inventadas por personas nacidas en el siglo XIX” (pp. 7 y 8).

Nadie niega que “pese a sus logros indiscutibles hasta la fecha, la administración moderna nos ha legado una serie de acertijos

desconcertantes, sacrificios preocupantes que piden a gritos audacia de pensamiento y enfoques diferentes” (Hamel, & Breen, 2008, p. 10).

Como se puede apreciar no ha habido un avance significativo en la teoría administrativa. Ha llegado el momento de hacer un cambio. Hamel, & Breen (2008) mencionan que:

Debemos aprender a coordinar los esfuerzos de miles de individuos sin crear una jerarquía opresiva de supervisores; a mantener los costos bajo control estrecho, pero sin estrangular la imaginación humana; y a construir organizaciones donde la disciplina y la libertad no sean mutuamente excluyentes. (p. 11)

Esta tarea parece fácil pero no lo es, porque “todos somos prisioneros de nuestros paradigmas, y como gerentes somos cautivos de un paradigma que eleva la búsqueda de la eficiencia por encima de cualquier otra meta” (Hamel & Breen, p. 15). Este problema del paradigma se debe a que la formación de los administradores siempre ha sido de esa manera, no ha habido un cambio significativo.

Hamel & Breen (2008) mencionan que existen siete desafíos a los cuales las organizaciones se enfrentan en la actualidad, los cuales son:

1. Se está perdiendo el liderazgo y la ventaja competitiva en las organizaciones.
2. Debido a los constantes avances tecnológicos y menores barreras de entrada, el número de organizaciones es cada vez mayor.

3. El control en las organizaciones es cada vez más difícil debido al uso de la desverticalización, la desintermediación y la tercerización.
4. Los activos intangibles cada vez son más demandados y por ende más difíciles de preservarlos dentro de las organizaciones.
5. Debido al avance del internet los clientes tienen mayores conocimientos de un producto o servicio. Por ende, son más exigentes.
6. El excedente de capital, la tercerización y la globalización de la red, han originado que las organizaciones de hoy crezcan con mayor rapidez. En consecuencia, sus estrategias se deben renovar constantemente.
7. Los costos bajos y la globalización han originado que nuevas empresas les sea fácil de ingresar a los mercados, siendo un peligro para el resto de empresas.

Como se ha podido apreciar el reto que tienen los administradores en la actualidad es difícil pero no imposible de lograr. En consecuencia, “para prosperar en un mundo cada vez más perturbador, las empresas deben poder ser tan estratégicamente adaptables como ya son operativamente eficientes” (Hamel & Breen, p. 14).

Por último, lo que se pretende es cambiar la mentalidad de que “los verdaderos innovadores no son prisioneros de lo que existe; ellos sueñan con lo que podría llegar a existir” (Hamel & Breen, p. 22). En

otras palabras, los administradores deben buscar la innovación para ser sostenibles en el tiempo.

1.2.6 Mercado

Una definición de mercado es la de los autores Kotler & Armstrong (2012) quienes menciona que es el “conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (p. 7).

Los autores Lamb, Hair & McDaniel (2011) definen mercado como “personas u organizaciones con necesidades o deseos y la capacidad y disposición para comprar” (p. 735).

En cambio, Malhotra (2008) hace una definición más compleja de mercado al adicionar la palabra investigación de mercado el cual “es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing” (p. 7).

Malhotra (2008) menciona que la investigación de mercados se hace por dos razones: identificar y resolver problemas de marketing. (Véase la Figura 13)



Figura 13. Clasificación de la investigación de mercados

Fuente: Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5ª ed.). México: Pearson Educación. (p. 8).

A continuación, se desarrollan las tres dimensiones del mercado, conformado por: la demanda, la oferta y la mezcla de mercadeo:

a. Demanda

Kotler & Armstrong (2012) son “deseos humanos respaldados por el poder de compra” (p. 6).

En cambio, los autores Lamb, Hair & McDaniel (2011) definen la demanda como “cantidad de un producto que se venderá en el mercado a diversos precios durante un periodo concreto” (p. 730).

Otra definición es la de los autores Lambin, Gallucci, & Sicurello (2009) quienes mencionan que la demanda “es la cantidad vendida en un lugar y en un periodo” (p. 182).

b. Oferta

Kotler & Armstrong (2012) son “cierta combinación de productos, servicios, información o experiencias que se ofrece a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo (p. 6).

En cambio, los autores Lamb, Hair & McDaniel (2011) definen oferta como la “cantidad de un producto que ofrecerá al mercado un proveedor a diversos precios por un periodo específico” (p. 735).

c. Mezcla de mercadeo

La mezcla de mercadeo o marketing mix de acuerdo a los autores Kotler & Armstrong (2012) viene a ser el “conjunto de herramientas tácticas de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta” (p. 51), tal como se muestra en la Figura 14

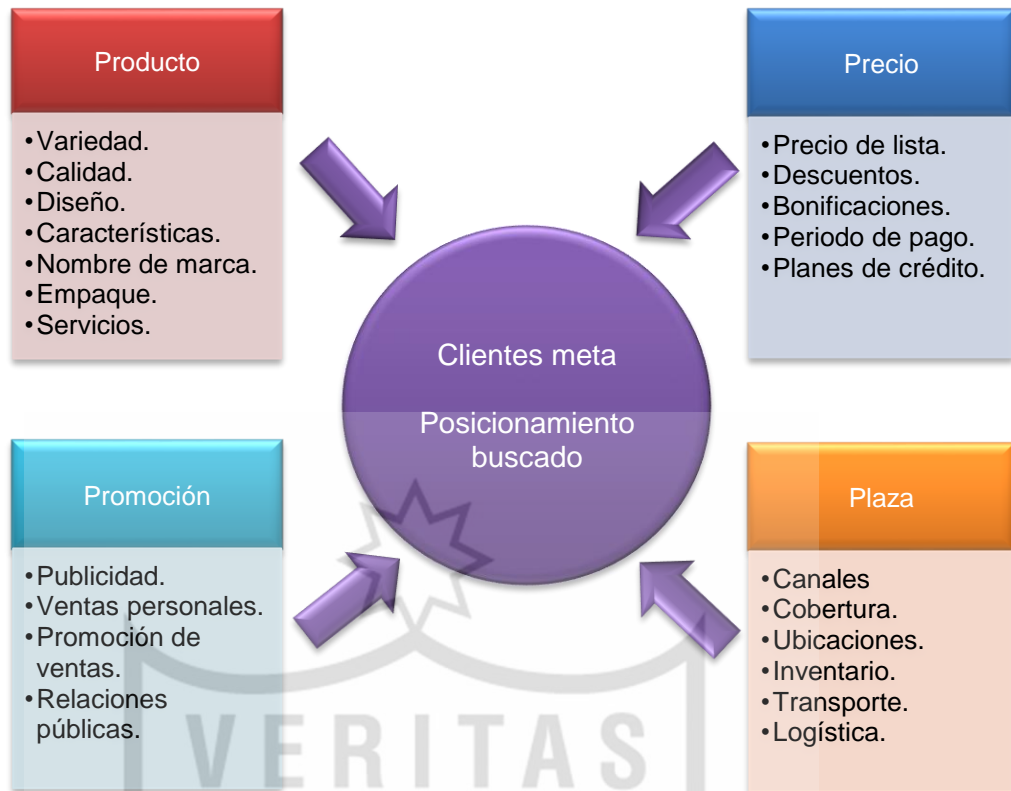


Figura 14. Las cuatro P de la mezcla de marketing

Fuente: Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ª Ed.). México: Pearson Educación. (p. 52).

Kotler & Armstrong (2012) mencionan que “un programa de marketing eficaz combina todos los elementos de la mezcla de marketing en un programa integrado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la compañía al entregar valor a los consumidores” (p. 52).

Por su parte, Arellano (2010) está de acuerdo con Kotler & Armstrong, al afirmar que “ninguna de las 4P funciona de manera independiente, y para que un producto tenga éxito deberá haber una coherencia entre las cuatro que conforman la mezcla de marketing” (p. 122).

Finalmente, Kotler & Armstrong (2012) y Arellano (2010) mencionan que algunos autores han tratado de añadir más P adicionales. Sin

embargo, “lo importante aquí no es si deberían ser cuatro, seis o diez P, sino qué estructura sería más útil para diseñar programas de marketing integrado” (Kotler & Armstrong, 2012, p. 52).

2.1 Definición de términos básicos

- **Comensal:** “Cada uno de los individuos que están comiendo juntos en cierto lugar, alrededor de una mesa” (Felipe & Peyrolón, 2004, p. 240).
- **Gerente o administrador:** Es la persona encargada de planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente los recursos humanos, materiales, financieros y de información para cumplir con los objetivos de la empresa (De Miguel Fernández, 2005; Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005; Rivas, 2007).
- **Gestión o administración:** Es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente los recursos humanos, materiales, financieros y de información para cumplir con los objetivos de la empresa (De Miguel Fernández, 2005; Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005; Rivas, 2007).
- **Permanencia en el mercado:** Se refiere a que las empresas de restauración sean sostenibles a largo plazo en el sector restaurantero, independientemente de que exista o no competencia directa o indirecta (Kotler & Armstrong, 2012).
- **Proceso administrativo:** Se refiere a las cuatro funciones gerenciales básicas: planificación, organización, dirección y control (De Miguel Fernández, 2005; Hellriegel, Jackson & Slocum, 2005; Rivas, 2007).

CAPÍTULO II: HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de hipótesis principal y derivadas

2.1.1 Hipótesis general

- La gestión de procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

2.1.2 Hipótesis específicas

- La planificación en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con su permanencia en el mercado.
- La organización en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con su permanencia en el mercado.
- La dirección en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con su permanencia en el mercado.

- El control gerencial en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relaciona con su permanencia en el mercado.

2.2 Variables y definición operacional

Como variable independiente se encuentra la gestión de procesos y como variable dependiente se encuentra el mercado, tal como se muestra en la

Tabla 6



Tabla 6. Matriz de la operacionabilidad de las variables

VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DIMENSIONES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	ITEMS
GESTIÓN DE PROCESOS	Según De Miguel Fernández, E. (2005). Hellriegel, D., Jackson, S. & Slocum J. (2005). & Rivas, J. (2007) gestión es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar de manera eficiente los recursos humanos, materiales, financieros y de información para cumplir con los objetivos de la empresa.	PLANIFICACIÓN	X1: Función básica de la gerencia que determina un futuro deseado	Nivel de conocimiento de la misión	1
				Nivel de conocimiento de la visión	2
				Nivel de conocimiento de los objetivos y políticas	3
				Nivel de conocimiento de las estrategias	4
		ORGANIZACIÓN	X2: Hace productivos los conocimientos en la empresa logrando su eficiencia.	Nivel de conocimiento del organigrama	5
				Nivel de conocimiento de los manuales del restaurant	6
				Nivel de conocimiento de las actividades a realizar	7
				Relación con otras áreas del restaurant	8
		DIRECCIÓN	X3: Manera de lograr eficiencia en el talento humano de la empresa.	Motivación	9
				Liderazgo	10
				Comunicación	11
				Captación de personal	12
		CONTROL	X4: Evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los colaboradores para el logro de los objetivos de la empresa.	Eficiencia en los procesos	13
				Calidad de servicio	14
				Tiempos de entrega de los platos	15
				Evaluación del plan	16
MERCADO	Según los autores Kotler, P. & Armstrong, G. (2012) mercado es “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio” (p. 7).	DEMANDA	Y1: Requerimientos del grupo objetivo de la empresa.	Percepción del cliente	I
				Exigencias del cliente	II
				Comportamiento de compra	III
				Tipos de cliente	IV
		OFERTA	Y2: Productos y servicios que la empresa está dispuesta a ofrecer a los comensales.	Variedad de platos	V
				Servicios adicionales	VI
				Tiempo de espera	VII
				Ambientes del restaurant	VIII, IX, X, XI
		MEZCLA DE MERCADEO	Y3: Uso estratégico de las 4 P’s del mercadeo de la empresa para su inserción y sostenibilidad en el mercado.	Presentación de los platos	XII
				Precio de los platos	XIII
				Promoción y publicidad de ventas	XIV, XV
				Logística	XVI

Nota. Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Diseño metodológico

El diseño que se utilizó en la presente investigación fue descriptivo o expost-facto, que de acuerdo con los autores Hernández, Fernández & Baptista (2014) “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice” (p. 92). En el presente estudio se analizó la gestión de procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.

Asimismo, el estudio es no experimental porque son “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (Hernández, et al., 2014, p. 152). En el presente estudio se analizó las variables gestión de procesos y mercado, sin que estas fueran manipuladas por el investigador.

3.1.1 Enfoque, tipo y nivel de investigación

a. Enfoque de Investigación

El enfoque es mixto porque se realizó una “combinación del enfoque cuantitativo y el cualitativo” (Hernández, et al., 2014, p. 3). Es cuantitativo porque se utilizó la estadística para la contrastación de hipótesis. Asimismo, es cualitativo porque se buscó profundizar en el tema de investigación.

b. Tipo de investigación

Según Hernández, et al. (2014) el presente trabajo es de tipo observacional; porque no se manipularon las variables de estudio; por otro lado, es de tipo transversal, porque la recolección de datos de las variables se realizó en una sola ocasión; y es de tipo descriptivo, ya que se midió la relación entre las variables de estudio.

c. Nivel de investigación

La presente investigación pretende describir los hechos entre las dos variables, gestión de procesos y mercado, para medir la relación entre ellas. Por tanto, el nivel es descriptivo correlacional.

Es descriptivo porque “consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento”

(Arias, 2006, p. 24). Asimismo, es correlacional porque “su finalidad es determinar el grado de relación o asociación (no causal) existente entre dos o más variables” (Arias, 2006, p. 25).

3.2 Diseño muestral

Para la presente investigación se trabajó con dos poblaciones: colaboradores y clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.

Para determinar la población de estudio en un primer momento se utilizó la base de datos de la Municipalidad de Miraflores. Sin embargo, al cotejar el listado esta no se encontraba actualizada, de manera que, se optó en buscar otra fuente de información acorde a la realidad, el cual fue la Guía gastronómica del Perú. El manual del buen gourmet (2017).

Esta guía indica que en el distrito de Miraflores existen 25 empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos. Con dicha información se procedió a calcular el promedio de colaboradores (22) y de clientes (119) (Véase el Anexo E).

La población de los colaboradores es de 22, con lo cual no fue necesario calcular la muestra. Por lo tanto, se consideró al total de la población (método censal).

En el caso de la población de los clientes este fue de 119, con lo cual se procedió a calcular la muestra mediante la fórmula de los autores Aguilar, Altamira, & García (2010, p. 198), tal como se muestra a continuación:

$$n = \frac{z_{\alpha/2}^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(N - 1) \cdot E^2 + z_{\alpha/2}^2 \cdot P \cdot Q}$$

Donde:

- n : Tamaño de la muestra
- P : Proporción poblacional de éxito
- Q : Proporción poblacional de fracaso
- z : Puntuación normal estándar
- E : Error en la estimación
- N : Tamaño de la población
- α : Nivel de significancia

Despejando se obtuvo:

$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 119}{((119 - 1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)} = 91.04$$

El tamaño de la muestra es de 91 clientes.

3.2.1 Criterio de exclusión

Para el presente estudio no se incluyeron empresas de restauración que estuvieran dentro de establecimientos de hospedaje. Tampoco se consideró

a aquellos establecimientos que contaban con más de un local dentro del distrito de Miraflores.

3.3 Técnicas de recolección de datos

Como técnicas de recolección de datos utilizadas para la presente investigación fueron: la encuesta, la entrevista y la observación, las cuales se describen a continuación:

3.3.1 La encuesta

Se emplearon dos encuestas. Una fue dirigida a los colaboradores y la otra fue para los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores. En ambos casos el instrumento utilizado fue el cuestionario conformado por 16 preguntas cerradas con respuestas en escala tipo Likert. (Véase el Anexo B).

a. Validez del instrumento

Los cuestionarios fueron validados por dos expertos: un metodólogo y un temático. Ambos expertos consideraron que los cuestionarios son válidos para su aplicación (Véase el Anexo F).

b. Confiabilidad del instrumento

Para determinar la confiabilidad de los cuestionarios se utilizó el coeficiente Alpha de Cronbach con la ayuda del programa estadístico SPSS versión 24.

Los autores Castañeda, Cabrera, Navarro y De Vries (2010) mencionan que los rangos para la interpretación del análisis de confiabilidad son entre 0 a 1 (Véase la Tabla 7).

Tabla 7. Rangos para la interpretación del análisis de confiabilidad

	Rango de valores positivos: de 0.0 a 1.0			
Rango de valores	Menor a 0.10	De 0.10 a 0.49	De 0.50 a 0.69	De 0.70 o mayor
Tipo de confiabilidad	Ninguna	Baja	Moderada	Alta

Nota. Fuente: Castañeda, M. B., Cabrera, A. F., Navarro, Y. & De Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS. Un libro práctico para investigadores y administradores educativos*. Brasil: EDIPUCRS (p. 141).

Seguidamente, se procedió hallar el coeficiente Alpha de Cronbach, el cual dio como resultado 0.753 en el caso del cuestionario para los colaboradores y 0.784 en el caso del cuestionario para los clientes, tal como se muestra en las Figura 15 y 16

➔ **Fiabilidad**

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	22	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	22	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,753	16

Figura 15. Resultado del coeficiente Alpha de Cronbach colaboradores

Fuente: Programa estadístico SPSS versión 24

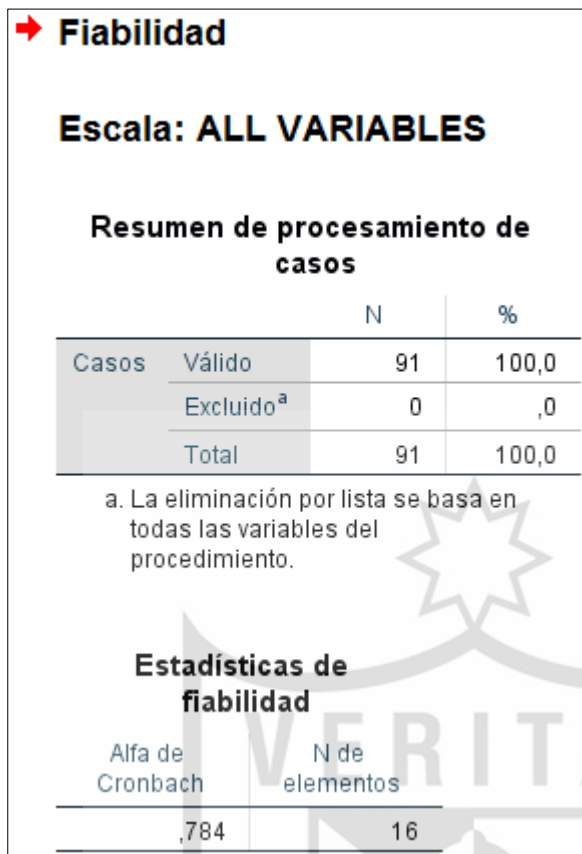


Figura 16. Resultado del coeficiente Alpha de Cronbach clientes
Fuente: Programa estadístico SPSS versión 24

3.3.2 La entrevista

Se realizaron entrevistas a dos expertos en el tema de gestión de restaurantes. El instrumento utilizado fue un cuestionario con seis preguntas abiertas, las cuales tenían relación con las variables de estudio: gestión de procesos y mercado (Véase el Anexo C).

3.3.3 La observación

Se realizaron visitas a las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores. El instrumento utilizado fue una guía de observaciones. (Véase el Anexo D).

3.4 Técnicas estadísticas para el procesamiento de la información

Se utilizaron los programas Microsoft Excel 2016 y SPSS versión 24 que sirvieron para la introducción de datos y procesamiento de la información obtenida del instrumento utilizado, que en la presente investigación fue un cuestionario para los colaboradores y otra para los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.

3.5 Aspectos éticos

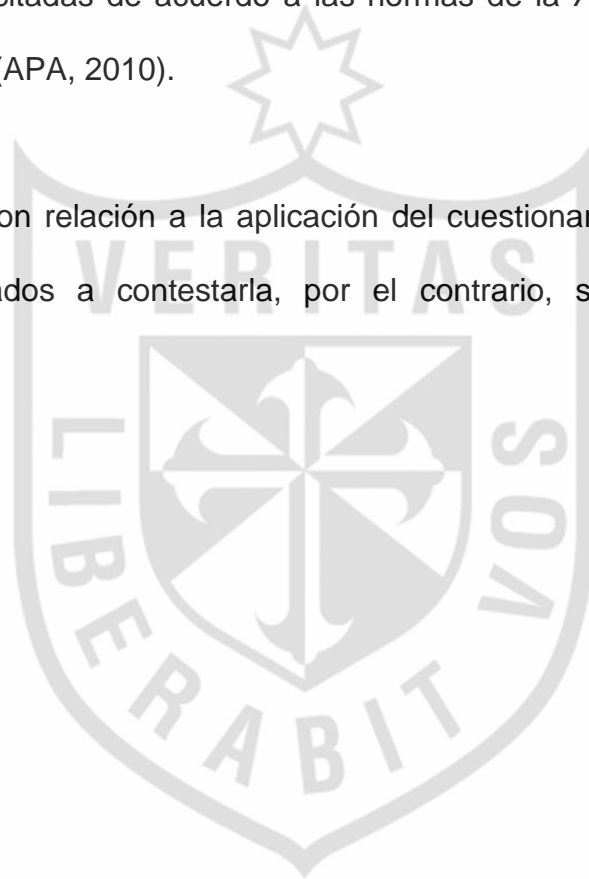
El autor de la tesis como profesional en el campo del Turismo y Hotelería cumple con todas las normas éticas de la ciencia y de la institución a la cual pertenece.

Este es un punto muy importante ya que se cumple con la misión de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Facultad de Ciencias de la Comunicación, Turismo y Psicología de la Universidad de San Martín de Porres, la cual indica que además de formar profesionales con conocimientos

que les permitan desarrollarse en su profesión deben poseer valores éticos porque están al servicio de la sociedad.

En la presente investigación no existe plagio alguno, debido a que los derechos de autor han sido debidamente respetados. Además, las fuentes consultadas que se hacen mención a lo largo de la presente investigación se encuentran citadas de acuerdo a las normas de la *American Psychological Association* (APA, 2010).

Asimismo, con relación a la aplicación del cuestionario los participantes no fueron forzados a contestarla, por el contrario, sus respuestas fueron voluntarias.



CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

4.1.1 Análisis descriptivo

a. Colaboradores

Tabla 8. Edad de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-23	3	13.6	13.6
	24-29	8	36.4	50.0
	30-35	5	22.7	72.7
	36 a más	6	27.3	100.0
	Total	22	100.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración propia.

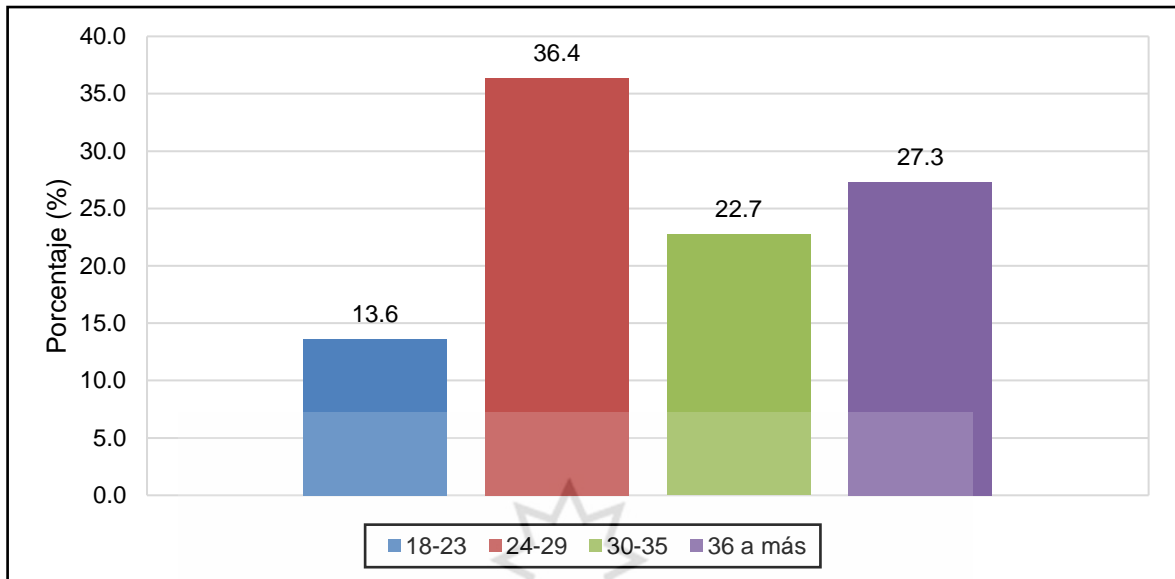


Gráfico 1. Edad de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 36.4% de los colaboradores manifestaron tener una edad entre 24 a 29 años, mientras que un 27.3% dijo tener una edad de 36 a más años, seguido de un 22.7% que tiene una edad entre 30 a 35 años y un 13.6% tiene una edad entre 18 a 23 años.

Tabla 9. Género de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	12	54.5	54.5	54.5
	Femenino	10	45.5	45.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

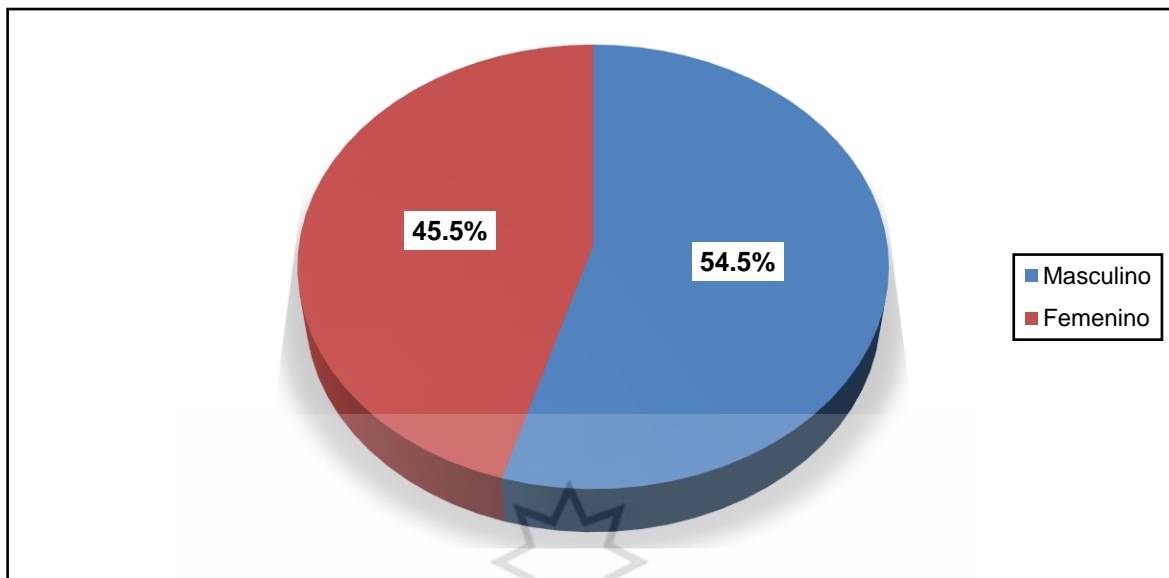


Gráfico 2. Género de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que un 54.5% de los colaboradores pertenecen al género masculino, mientras que un 45.5% son del género femenino.

Tabla 10. Estado civil de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero(a)	5	22.7	22.7
	Casado(a) o Conviviente	10	45.5	68.2
	Divorciado o Separado	6	27.3	95.5
	Viudo(a)	1	4.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración propia.

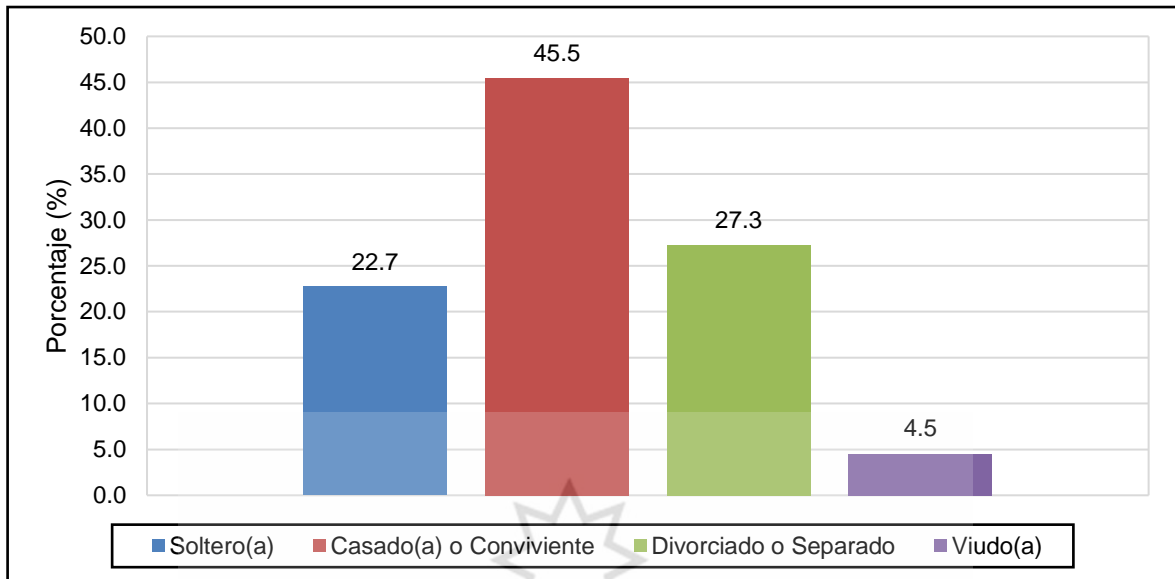


Gráfico 3. Estado civil de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 45.5% de los colaboradores manifestaron ser casados o convivientes, mientras que un 27.3% dijo ser divorciado o separado, seguido de un 22.7% que son solteros y un 4.5% son viudos.

Tabla 11. Grado de instrucción de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Primaria	1	4.5	4.5	4.5
	Secundaria	10	45.5	45.5	50.0
	Técnica	7	31.8	31.8	81.8
	Universitaria	4	18.2	18.2	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

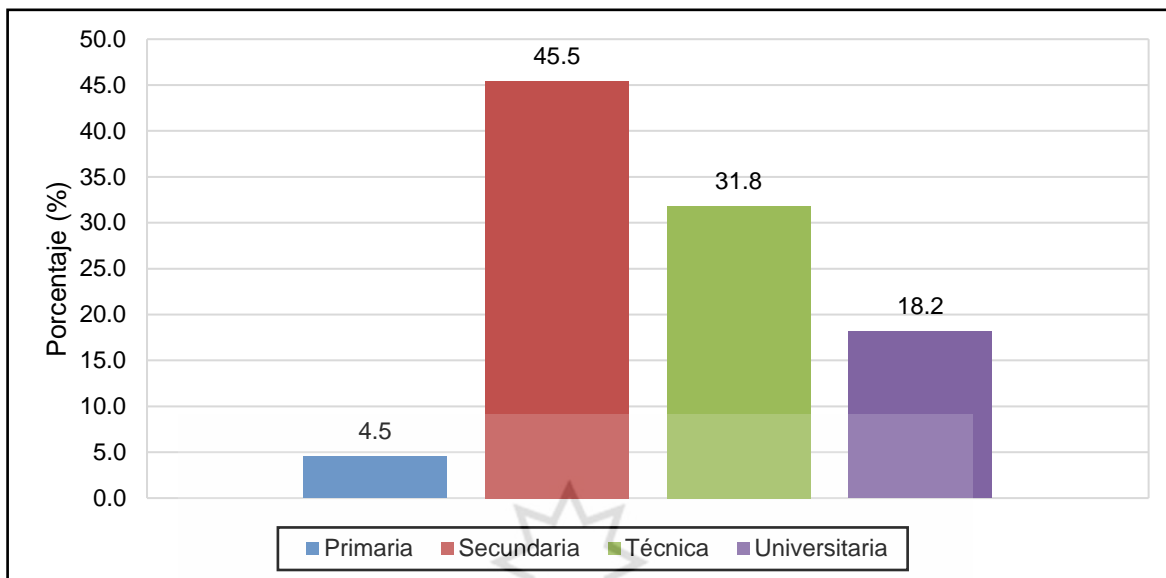


Gráfico 4. Grado de instrucción de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 45.5% de los colaboradores manifestaron tener educación secundaria, mientras que un 31.8% dijo tener educación técnica, seguido de un 18.2% que tiene educación universitaria y un 4.5% tiene educación primaria.

Tabla 12. Nivel de conocimiento de la misión en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	4	18.2	18.2	18.2
	Limitada	6	27.3	27.3	45.5
	Regular	9	40.9	40.9	86.4
	Buena	3	13.6	13.6	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

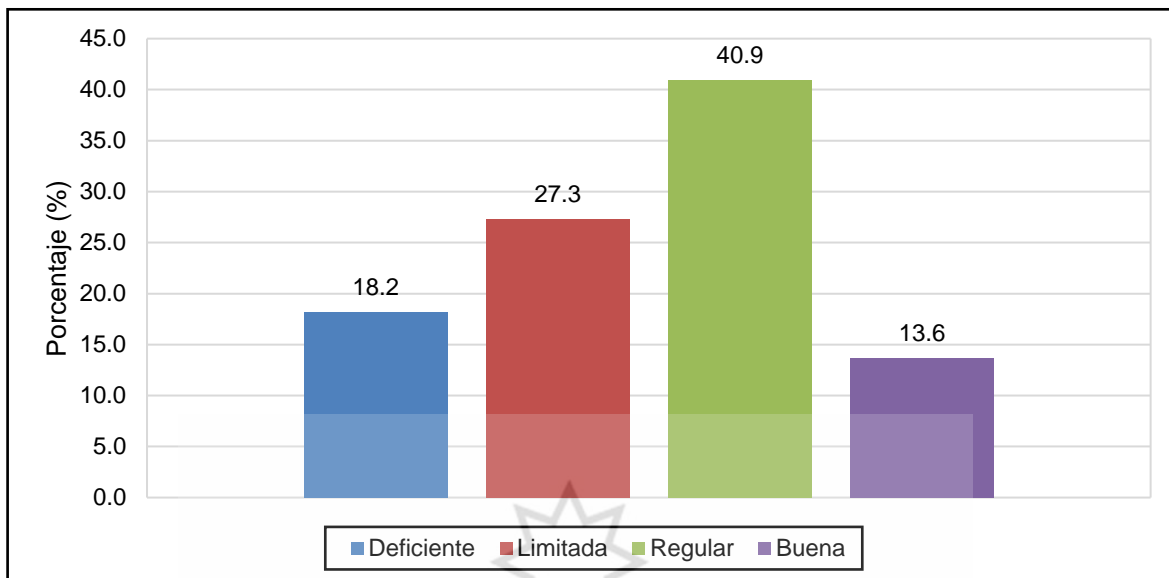


Gráfico 5. Nivel de conocimiento de la misión en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 40.9% de los colaboradores manifestaron que su conocimiento de la misión del restaurant es regular, mientras que un 27.3% dijo que es limitada, seguido de un 18.2% que es deficiente y un 13.6% que es buena.

Tabla 13. Nivel de conocimiento de la visión en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	3	13.6	13.6	13.6
	Limitada	6	27.3	27.3	40.9
	Regular	9	40.9	40.9	81.8
	Buena	4	18.2	18.2	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

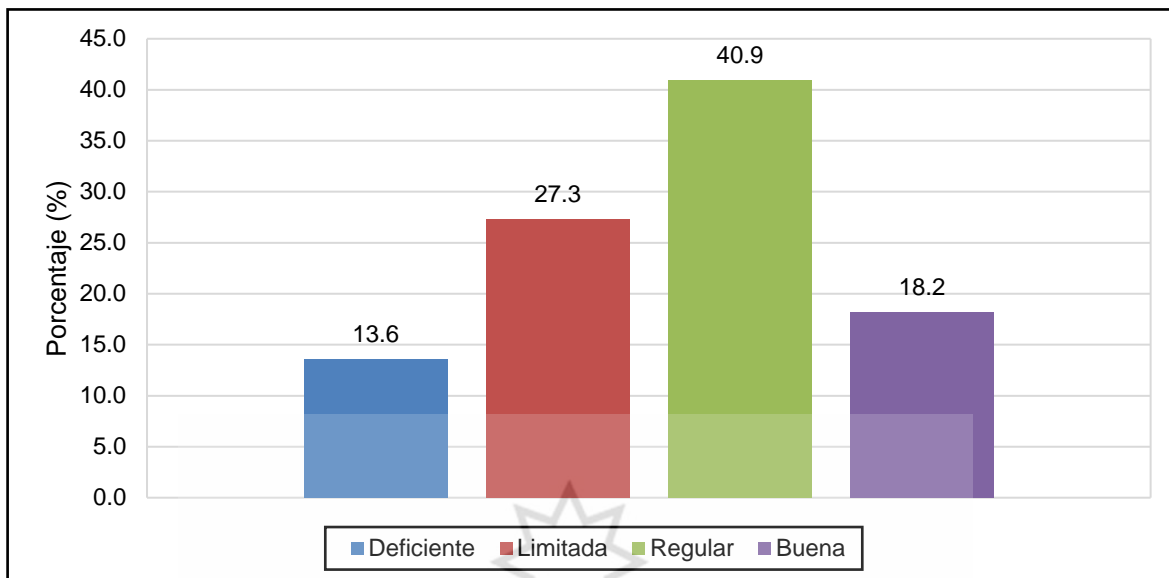


Gráfico 6. Nivel de conocimiento de la visión en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 40.9% de los colaboradores manifestaron que su conocimiento de la visión del restaurant es regular, mientras que un 27.3% dijo que es limitada, seguido de un 18.2% que es buena y un 13.6% es deficiente.

Tabla 14. Nivel de conocimiento de los objetivos y políticas en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	4	18.2	18.2	18.2
	Limitada	7	31.8	31.8	50.0
	Regular	9	40.9	40.9	90.9
	Buena	2	9.1	9.1	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

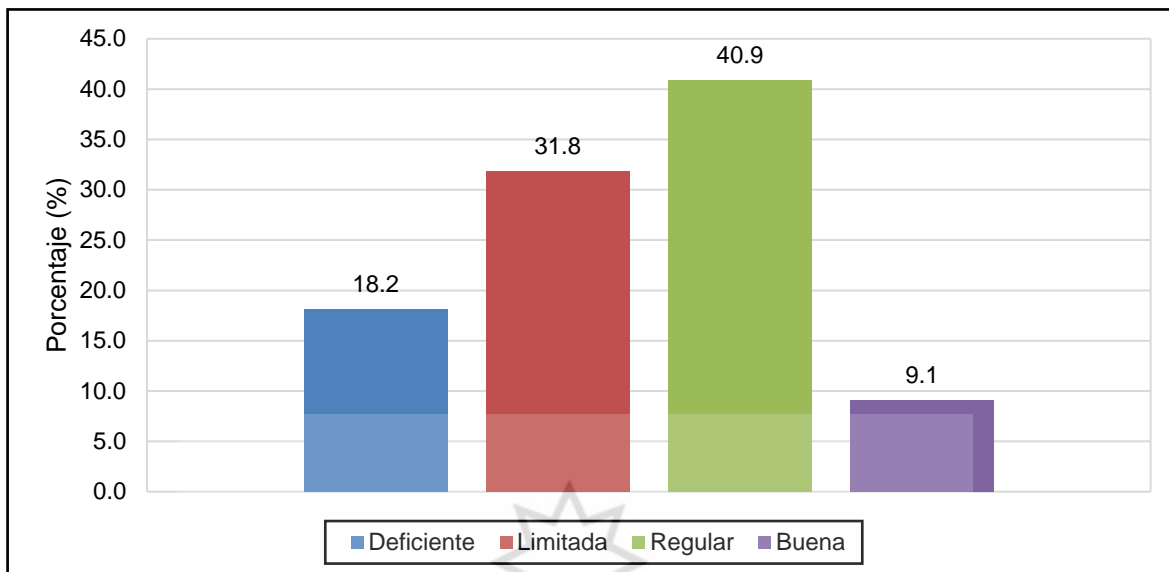


Gráfico 7. Nivel de conocimiento de los objetivos y las políticas en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 40.9% de los colaboradores manifestaron que su conocimiento de los objetivos y las políticas del restaurant es regular, mientras que un 31.8% dijo que es limitada, seguido de un 18.2% que es deficiente y un 9.1% es buena.

Tabla 15. Nivel de conocimiento de las estrategias en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	8	36.4	36.4	36.4
	Limitada	9	40.9	40.9	77.3
	Regular	5	22.7	22.7	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

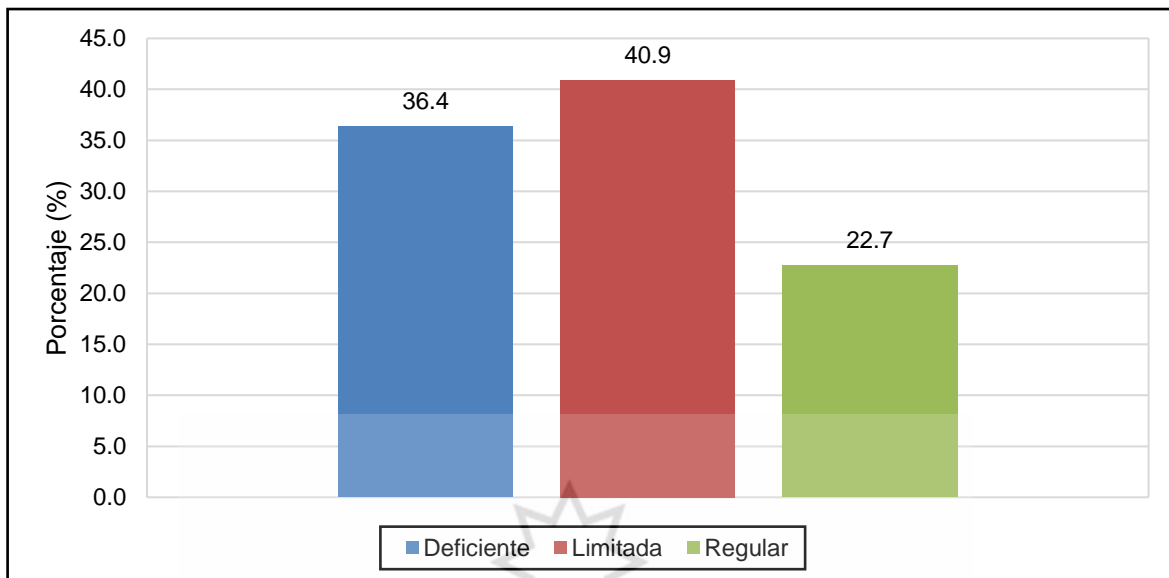


Gráfico 8. Nivel de conocimiento de las estrategias en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 40.9% de los colaboradores manifestaron que su conocimiento de las estrategias del restaurant es limitada, mientras que un 36.4% dijo que es deficiente, y un 22.7% es regular.

Tabla 16. Nivel de conocimiento del organigrama en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	4	18.2	18.2	18.2
	Limitada	6	27.3	27.3	45.5
	Regular	5	22.7	22.7	68.2
	Buena	7	31.8	31.8	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

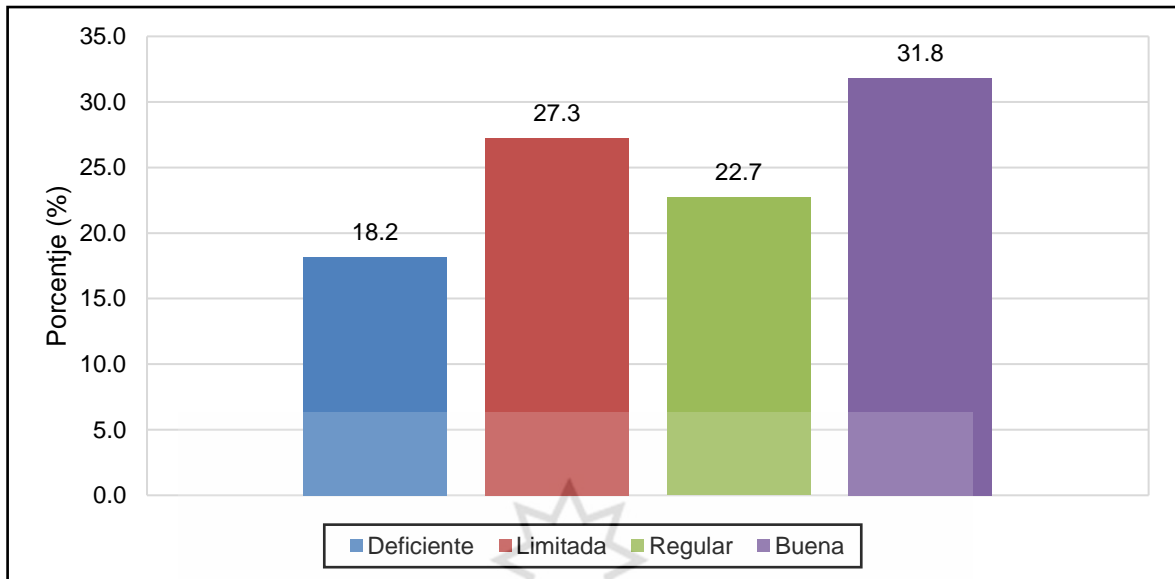


Gráfico 9. Nivel de conocimiento del organigrama en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 31.8% de los colaboradores manifestaron que su conocimiento del organigrama del restaurant es buena, mientras que un 27.3% dijo que es limitada, seguido de un 22.7% que es regular y un 18.2% es deficiente.

Tabla 17. Nivel de conocimiento de los manuales en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	5	22.7	22.7	22.7
	Limitada	9	40.9	40.9	63.6
	Regular	7	31.8	31.8	95.5
	Buena	1	4.5	4.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

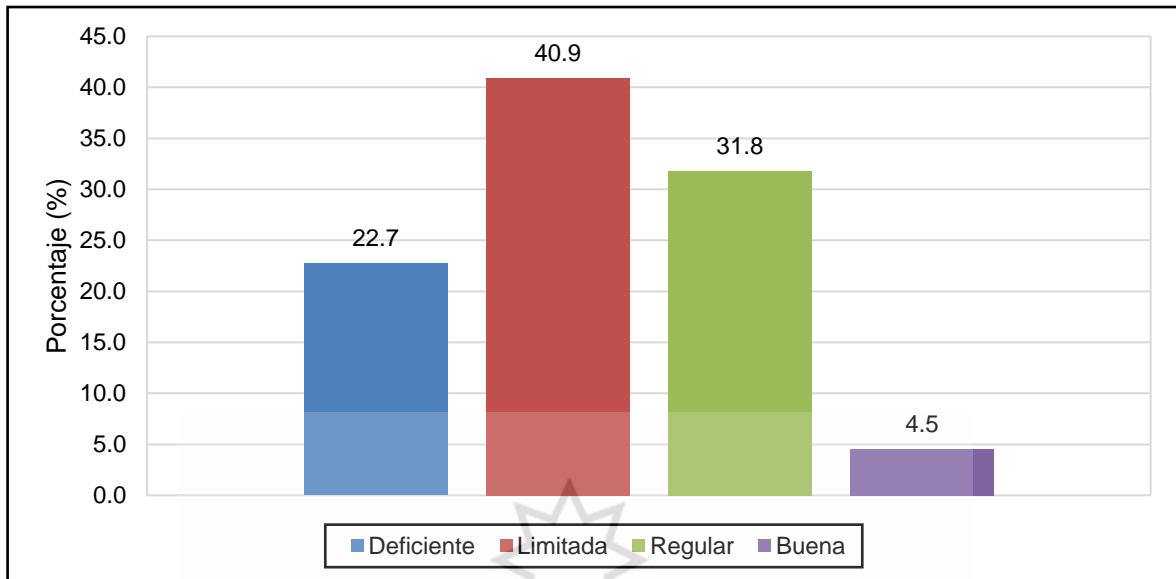


Gráfico 10. Nivel de conocimiento de los manuales en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 40.9% de los colaboradores manifestaron que su conocimiento de los manuales del restaurant es limitada, mientras que un 31.8% dijo que es regular, seguido de un 22.7% que es deficiente y un 4.5% es buena.

Tabla 18. Nivel de conocimiento de las actividades en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	4	18.2	18.2	18.2
	Limitada	8	36.4	36.4	54.5
	Regular	10	45.5	45.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

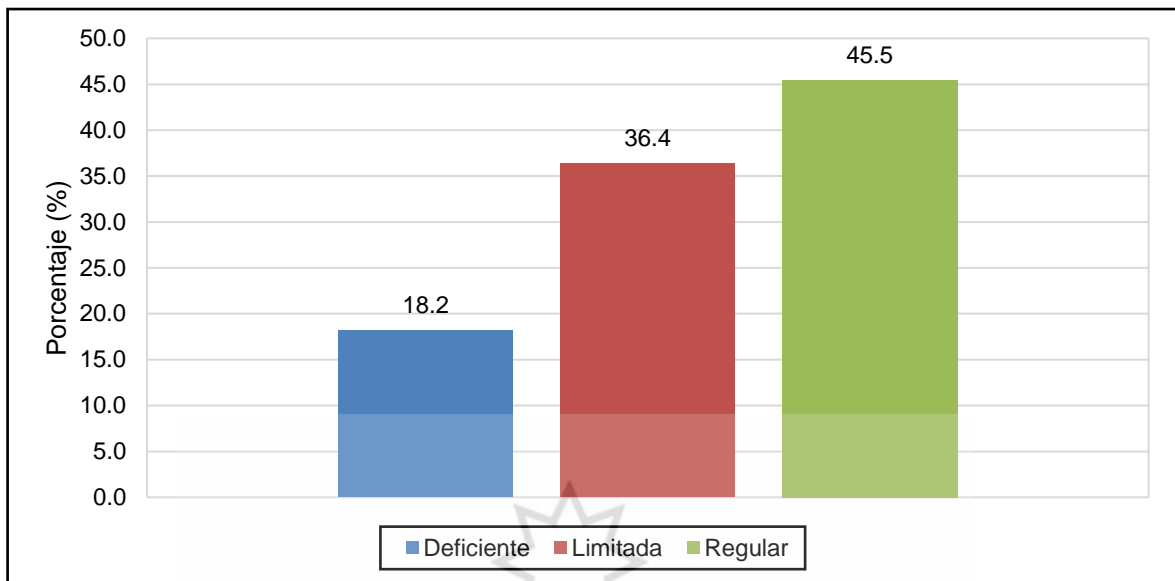


Gráfico 11. Nivel de conocimiento de las actividades en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 45.5% de los colaboradores manifestaron que su conocimiento de las actividades del restaurant es regular, mientras que un 36.4% dijo que es limitada, y un 18.2% es deficiente.

Tabla 19. Coordinación entre las áreas de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	22.7	22.7	22.7
	Casi nunca	7	31.8	31.8	54.5
	A veces	9	40.9	40.9	95.5
	Casi siempre	1	4.5	4.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

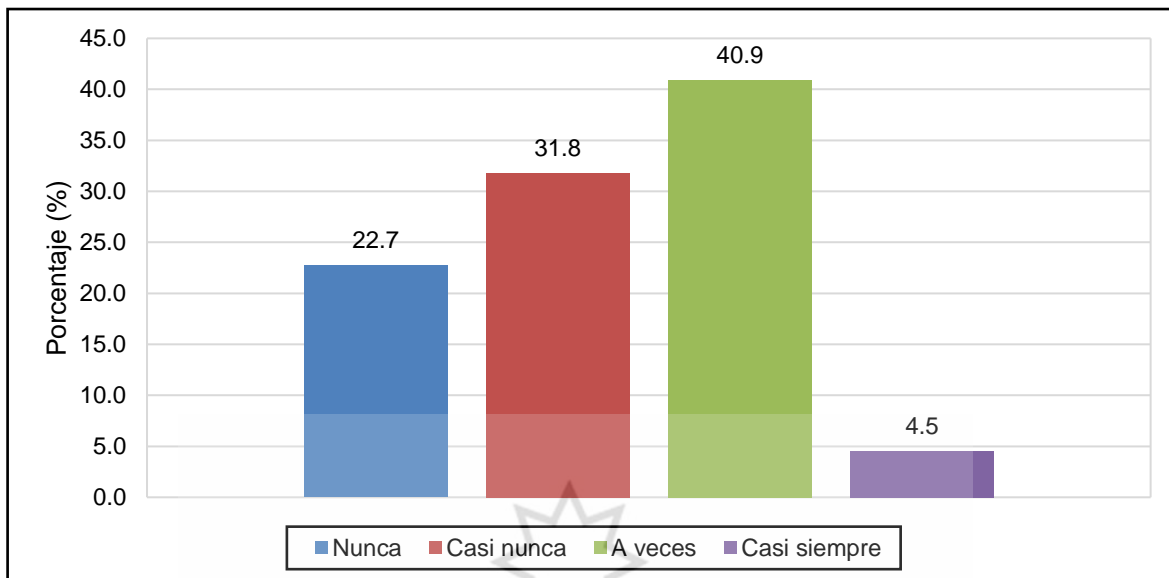


Gráfico 12. Coordinación entre las áreas de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 40.9% de los colaboradores manifestaron que a veces existe coordinación entre las áreas del restaurant, mientras que un 31.8% dijo casi nunca, seguido de un 22.7% que nunca y un 4.5% casi siempre.

Tabla 20. Motivación en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	22.7	22.7	22.7
	Casi nunca	9	40.9	40.9	63.6
	A veces	8	36.4	36.4	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

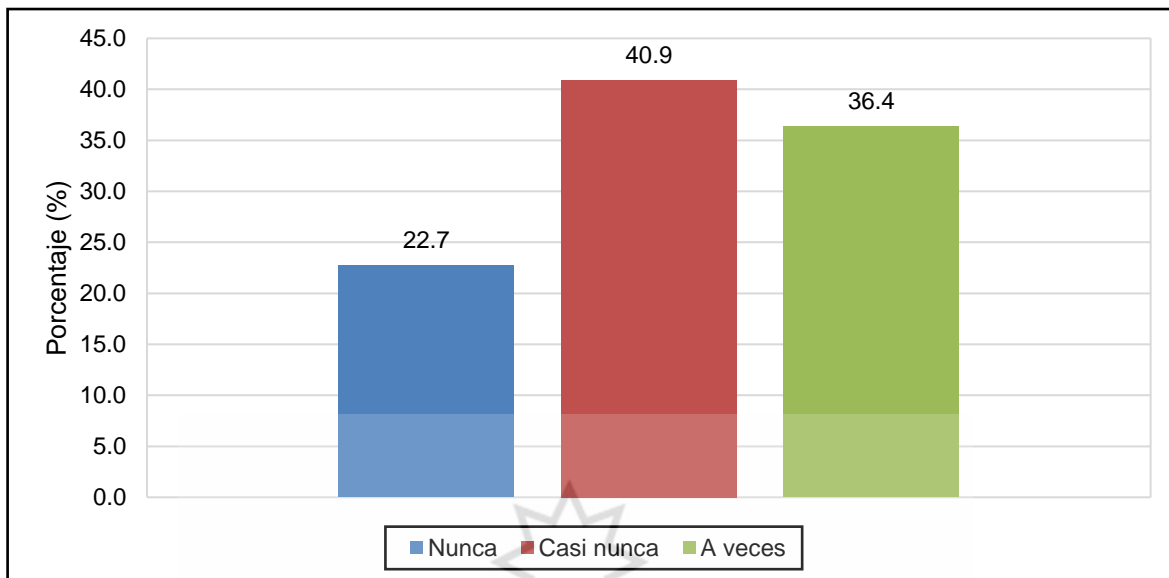


Gráfico 13. Motivación en los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 40.9% de los colaboradores manifestaron que casi nunca se sienten motivados, mientras que un 36.4% dijo a veces, y un 22.7% nunca.

Tabla 21. Liderazgo en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	5	22.7	22.7	22.7
	Casi nunca	8	36.4	36.4	59.1
	A veces	9	40.9	40.9	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

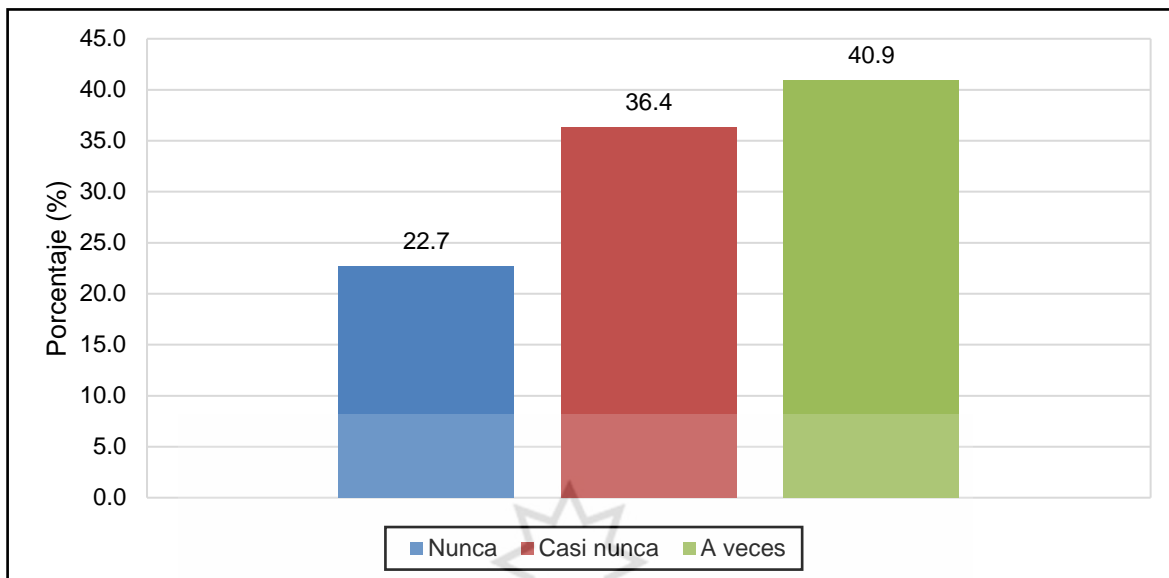


Gráfico 14. Liderazgo de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 40.9% de los colaboradores manifestaron que a veces es visible el liderazgo en el restaurant, mientras que un 36.4% dijo casi nunca, y un 22.7% nunca.

Tabla 22. Comunicación en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	3	13.6	13.6	13.6
	Casi nunca	8	36.4	36.4	50.0
	A veces	11	50.0	50.0	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

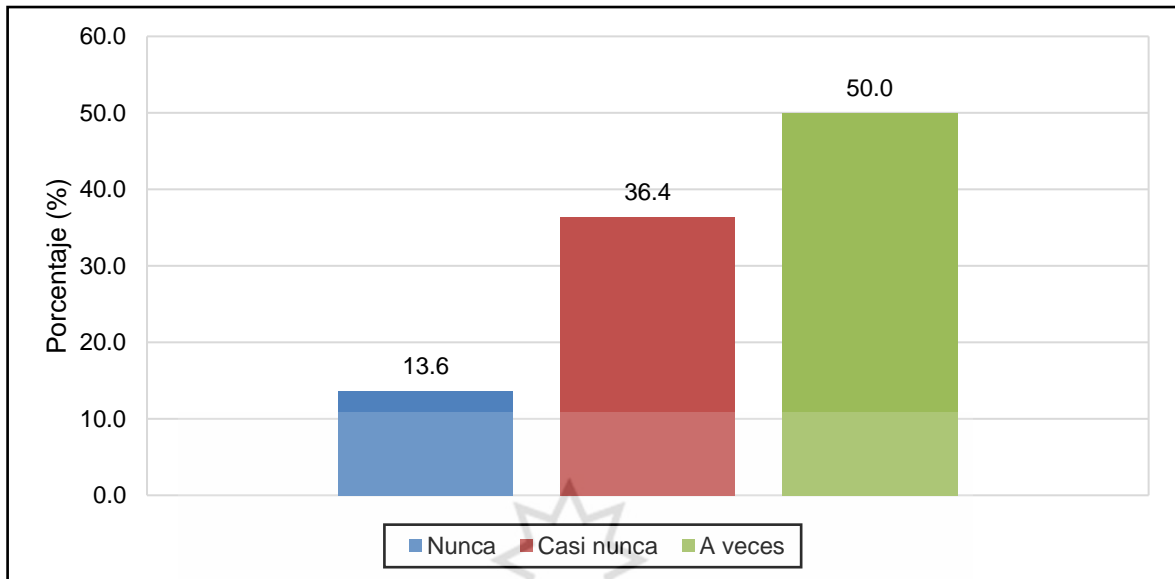


Gráfico 15. Comunicación de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 50% de los colaboradores manifestaron que a veces la comunicación es adecuada en el restaurant, mientras que un 36.4% dijo casi nunca, y un 13.6% nunca.

Tabla 23. Reclutamiento de personal en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	2	9.1	9.1	9.1
	Limitada	10	45.5	45.5	54.5
	Regular	9	40.9	40.9	95.5
	Buena	1	4.5	4.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

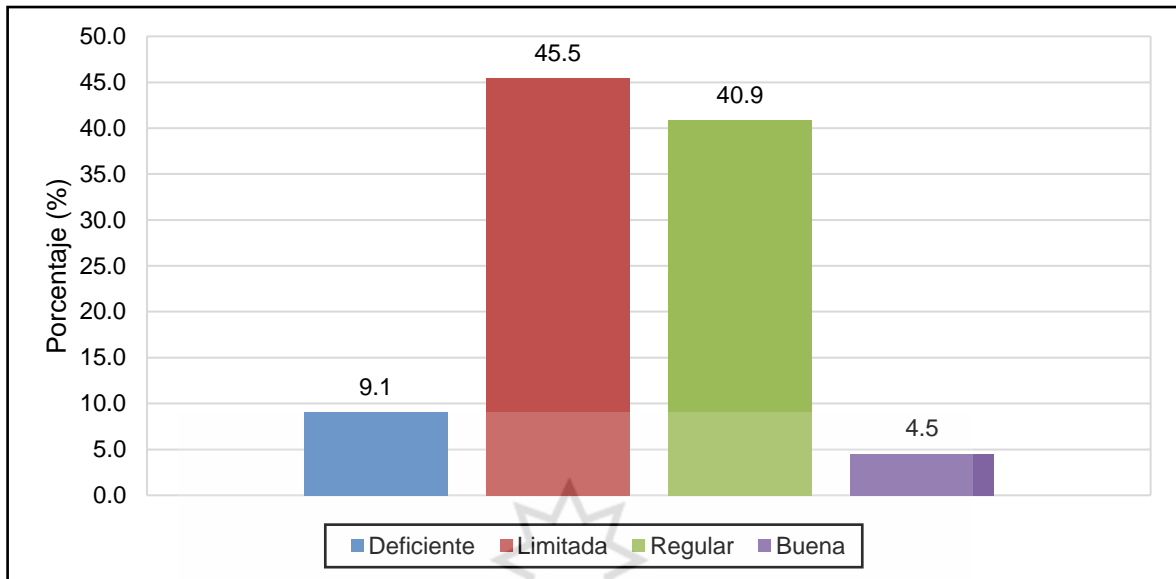


Gráfico 16. Reclutamiento de personal de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 45.5% de los colaboradores manifestaron que el proceso de reclutamiento cuando fueron seleccionados fue limitado, mientras que un 40.9% dijo que fue regular, seguido por un 9.1% como deficiente y un 4.5% fue buena.

Tabla 24. Procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	7	31.8	31.8	31.8
	Limitada	9	40.9	40.9	72.7
	Regular	6	27.3	27.3	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

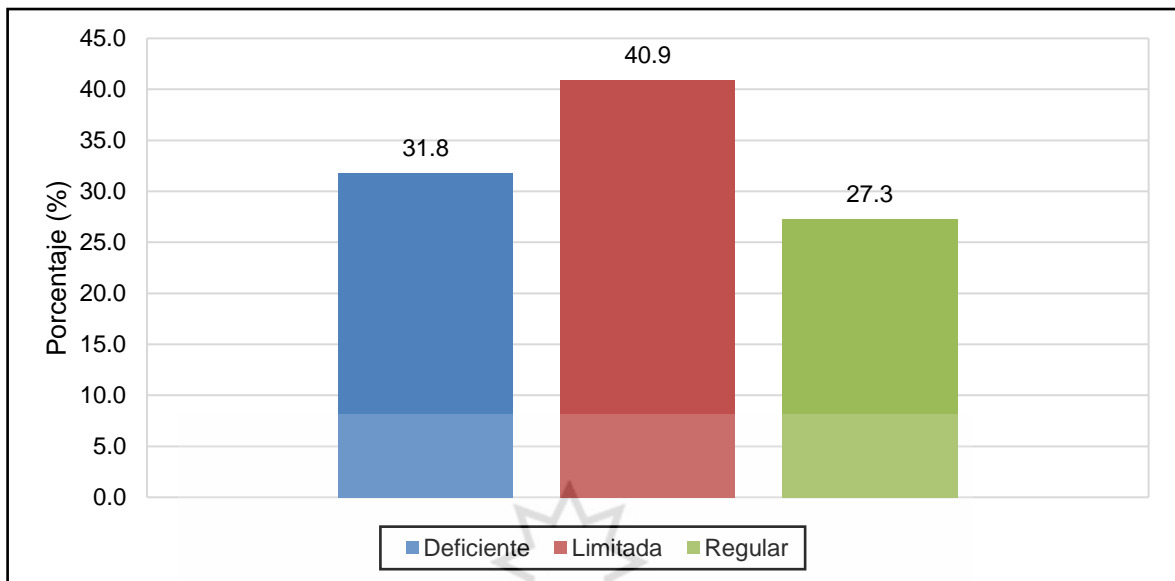


Gráfico 17. Procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 40.9% de los colaboradores manifestaron que la eficiencia en los procesos del restaurant es limitada, mientras que un 31.8% dijo que es deficiente y un 27.3% lo percibe como regular.

Tabla 25. Calidad de servicio en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	6	27.3	27.3	27.3
	Limitada	7	31.8	31.8	59.1
	Regular	8	36.4	36.4	95.5
	Buena	1	4.5	4.5	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

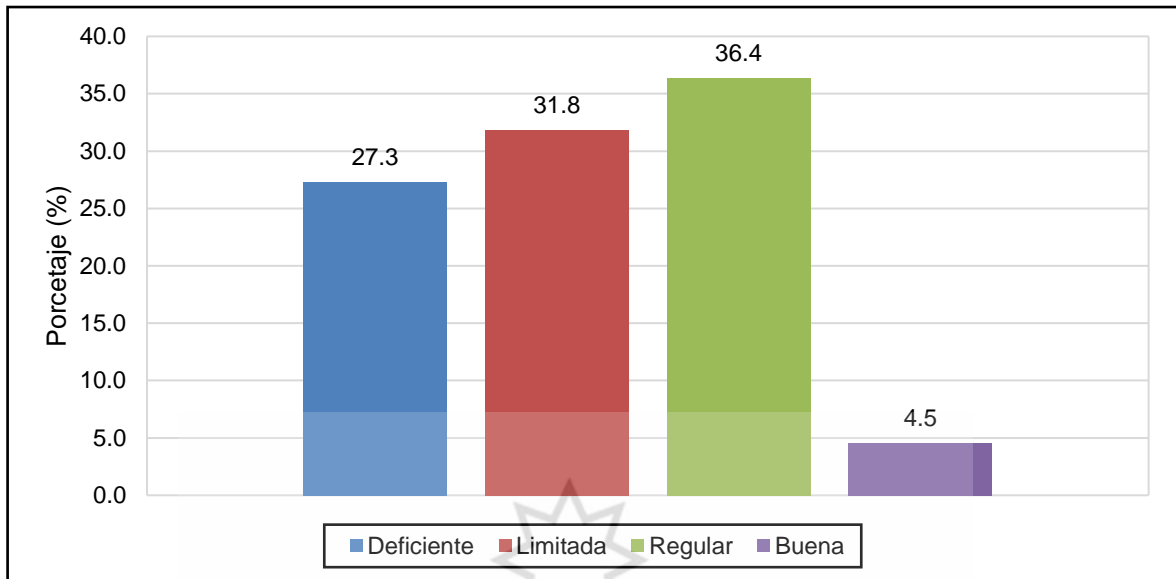


Gráfico 18. Calidad de servicio en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 36.4% de los colaboradores manifestaron que la calidad de servicio del restaurant es regular, mientras que un 31.8% dijo que es limitada, seguido por un 27.3% como deficiente y un 4.5% la percibe como buena.

Tabla 26. Tiempo de entrega de los platos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	4	18.2	18.2	18.2
	Regular	7	31.8	31.8	50.0
	Buena	9	40.9	40.9	90.9
	Excelente	2	9.1	9.1	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

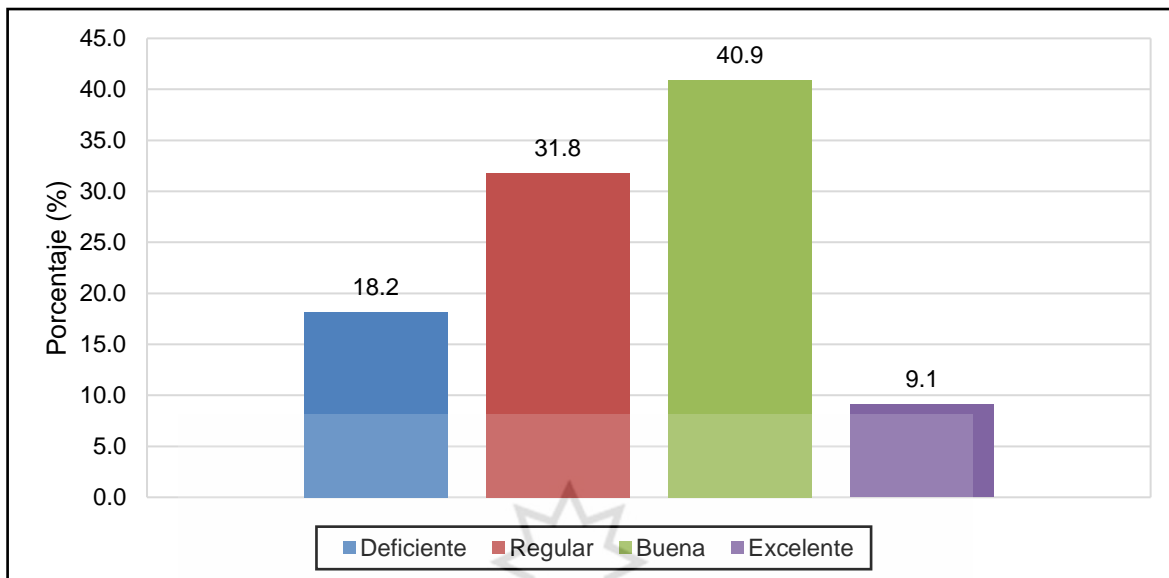


Gráfico 19. Tiempo de entrega de los platos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores
Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 40.9% de los colaboradores manifestaron que el tiempo de entrega de los platos en el restaurant es buena, mientras que un 31.8% dijo que es regular, seguido por un 18.2% como deficiente y un 9.1% fue excelente.

Tabla 27. Evaluación de personal en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	10	45.5	45.5	45.5
	Limitada	3	13.6	13.6	59.1
	Regular	9	40.9	40.9	100.0
	Total	22	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

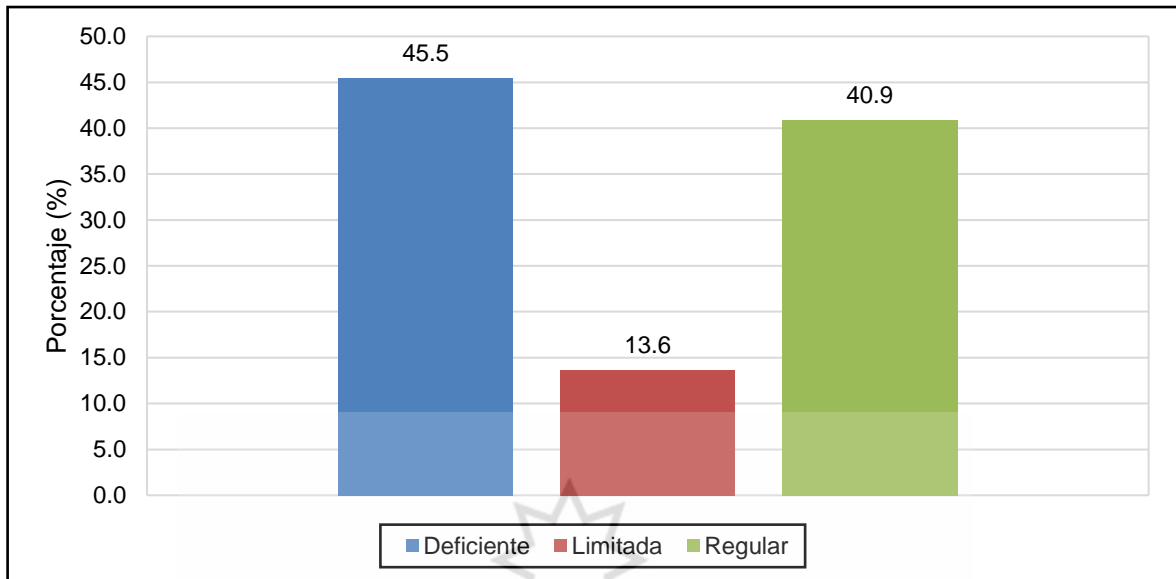


Gráfico 20. Evaluación del personal en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 45.5% de los colaboradores manifestaron que la evaluación del personal por parte de la gerencia es deficiente, mientras que un 40.9% dijo que es regular y un 13.6% lo percibe como limitada.

b. Clientes

Tabla 28. Edad de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18-23	1	1.1	1.1
	24-29	20	22.0	23.1
	30-35	36	39.6	62.6
	36 a más	34	37.4	100.0
	Total	91	100.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración propia.

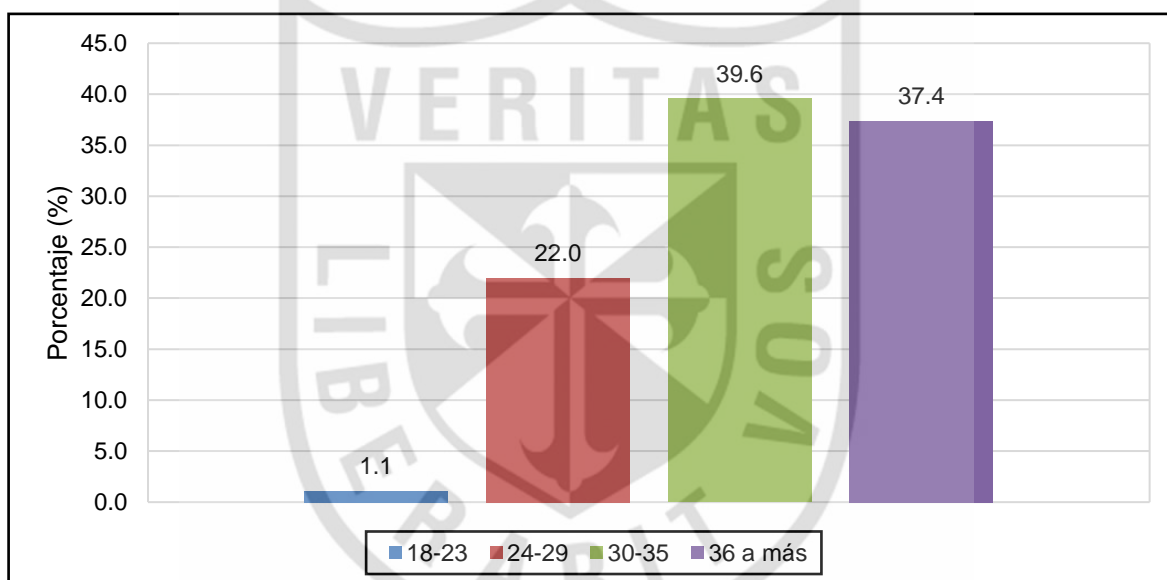


Gráfico 21. Edad de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 39.6% de los clientes manifestaron tener una edad entre 30 a 35 años, mientras que un 37.4% dijo tener una edad de 36 a más años, seguido de un 22.0% que tiene una edad entre 24 a 29 años y un 1.1% tiene una edad entre 18 a 23 años.

Tabla 29. Género de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Masculino	48	52.7	52.7	52.7
	Femenino	43	47.3	47.3	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

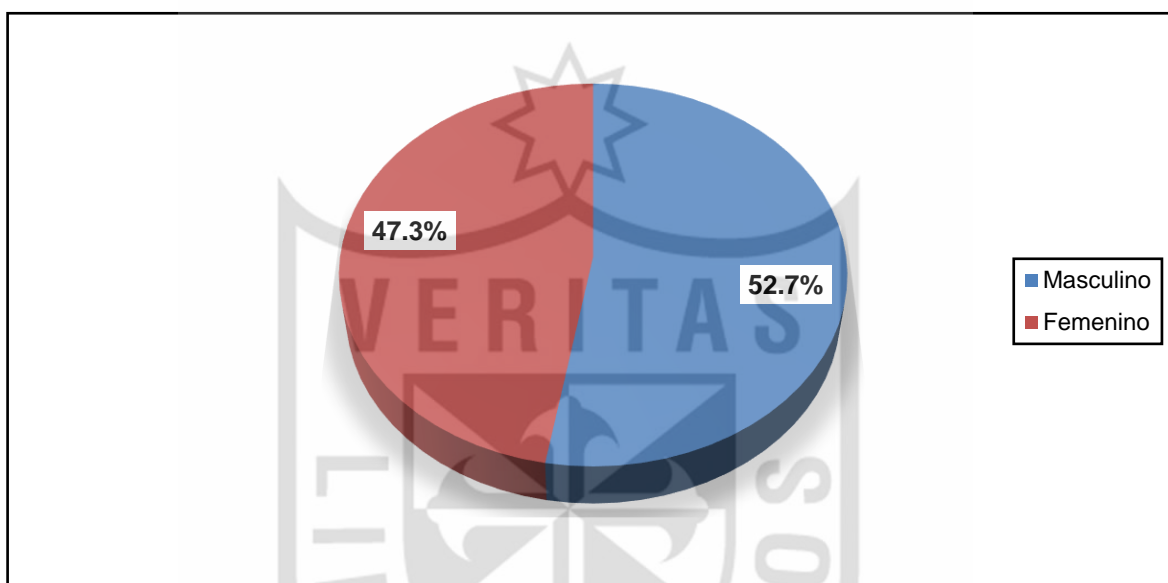


Gráfico 22. Género de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que un 52.7% de los clientes pertenecen al género masculino, mientras que un 47.3% son del género femenino.

Tabla 30. Estado civil de los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Soltero(a)	2	2.2	2.2
	Casado(a) o Conviviente	45	49.5	51.6
	Divorciado o Separado	40	44.0	95.6
	Viudo(a)	4	4.4	100.0
	Total	91	100.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración propia.

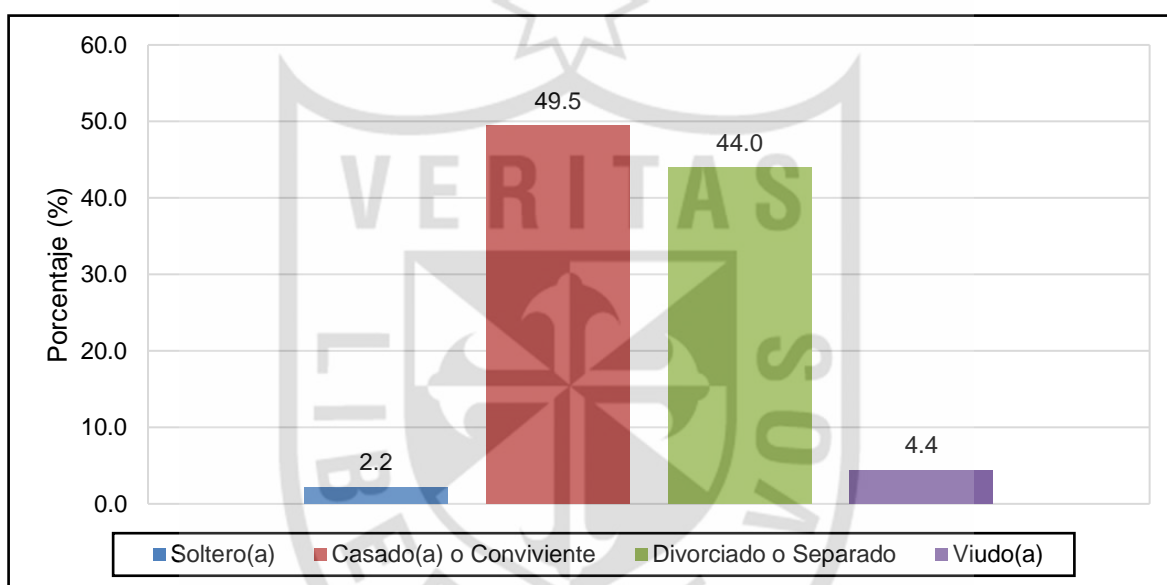


Gráfico 23. Estado civil de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 49.5% de los clientes manifestaron ser casados o convivientes, mientras que un 44.0% dijo ser divorciado o separado, seguido de un 4.4% que son viudos y un 2.2% son solteros.

Tabla 31. Grado de instrucción de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Técnica	26	28.6	28.6	28.6
	Universitaria	65	71.4	71.4	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

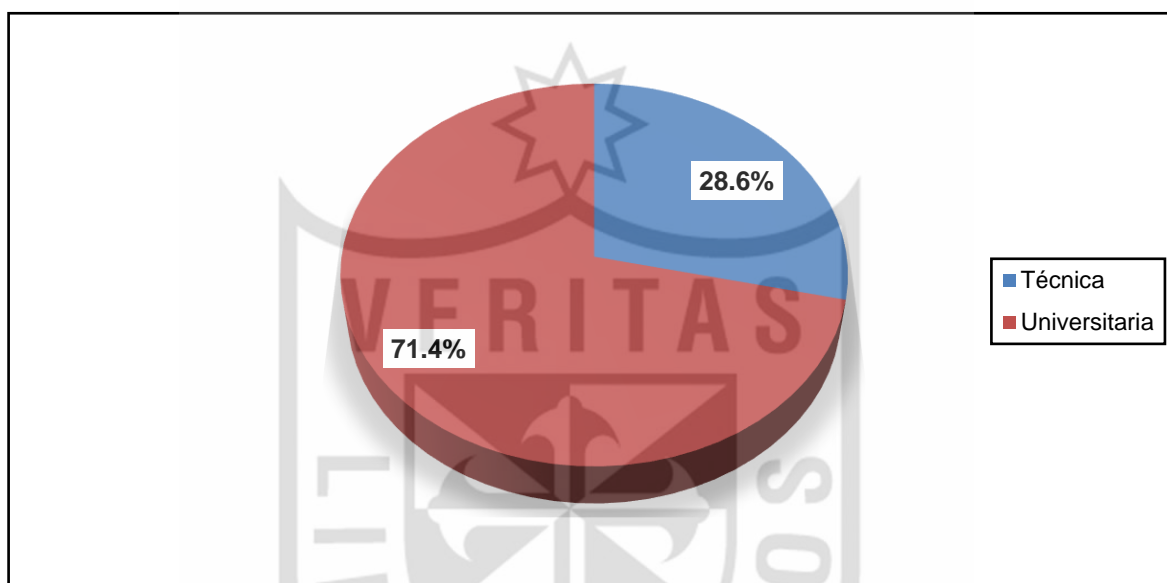


Gráfico 24. Grado de instrucción de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 71.4% de los clientes manifestaron tener educación universitaria y un 28.6% tiene educación técnica.

Tabla 32. Profesión de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Gestión y Negocios	40	44.0	44.0	44.0
Ciencias de la Salud	16	17.6	17.6	61.5
Ciencias e Ingeniería	25	27.5	27.5	89.0
Letras y Humanidades	10	11.0	11.0	100.0
Total	91	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

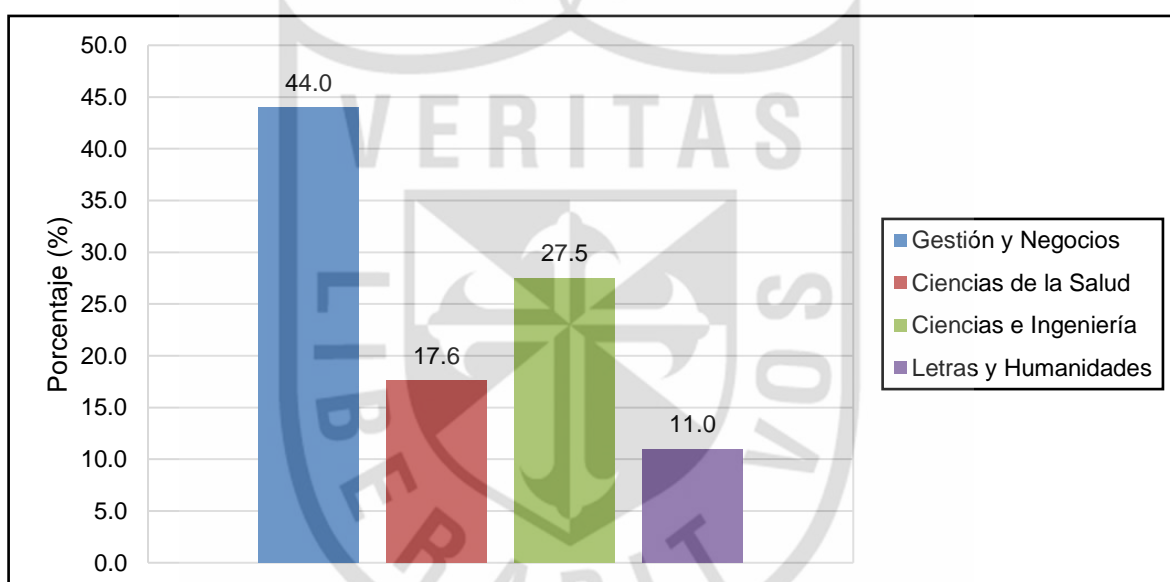


Gráfico 25. Profesión de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 44.0% de los clientes manifestaron tener una profesión relacionada a la gestión y negocios, mientras que un 27.5% dijo tener una profesión relacionada a las ciencias e ingeniería, seguido de un 17.6% que tiene una profesión relacionada a las ciencias de la salud y un 11.0% son tiene una profesión relacionada a las letras y humanidades.

Tabla 33. Percepción de la atención en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Deficiente	10	11.0	11.0
	Limitada	6	6.6	17.6
	Regular	34	37.4	54.9
	Buena	39	42.9	97.8
	Excelente	2	2.2	100.0
	Total	91	100.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración propia.

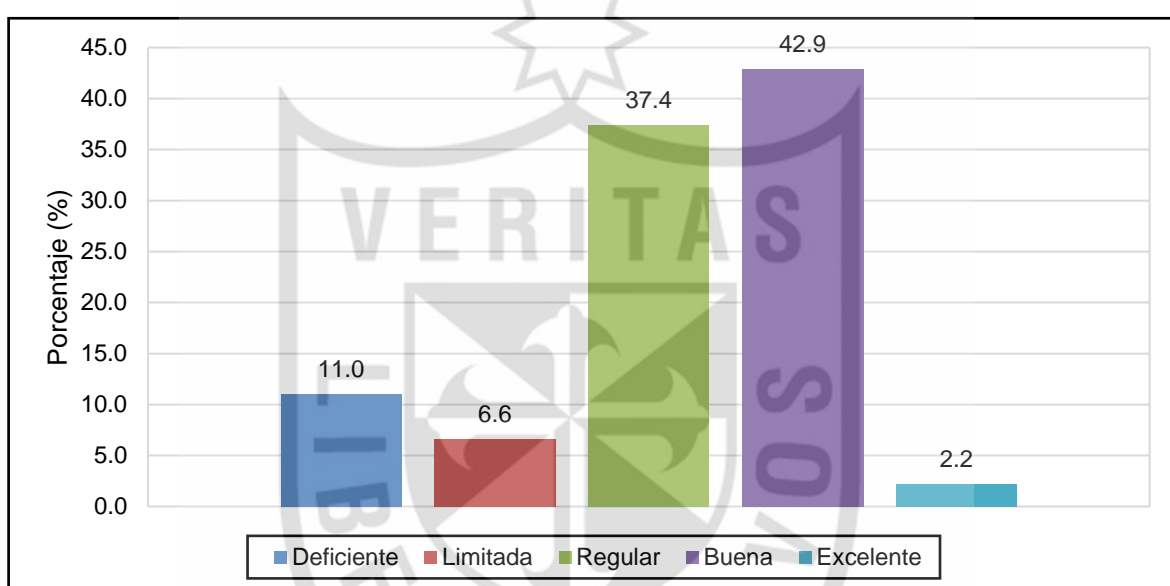


Gráfico 26. Percepción de la atención en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 42.9% de los clientes manifestaron que la atención en el restaurant es buena, mientras que un 37.4% dijo que es regular. Luego, un 6.6% dijo que es limitada, seguido de un 11.0% que es deficiente y un 2.2% que es excelente.

Tabla 34. Atención de los requerimientos de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nunca	10	11.0	11.0	11.0
Casi nunca	19	20.9	20.9	31.9
A veces	40	44.0	44.0	75.8
Casi siempre	22	24.2	24.2	100.0
Total	91	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

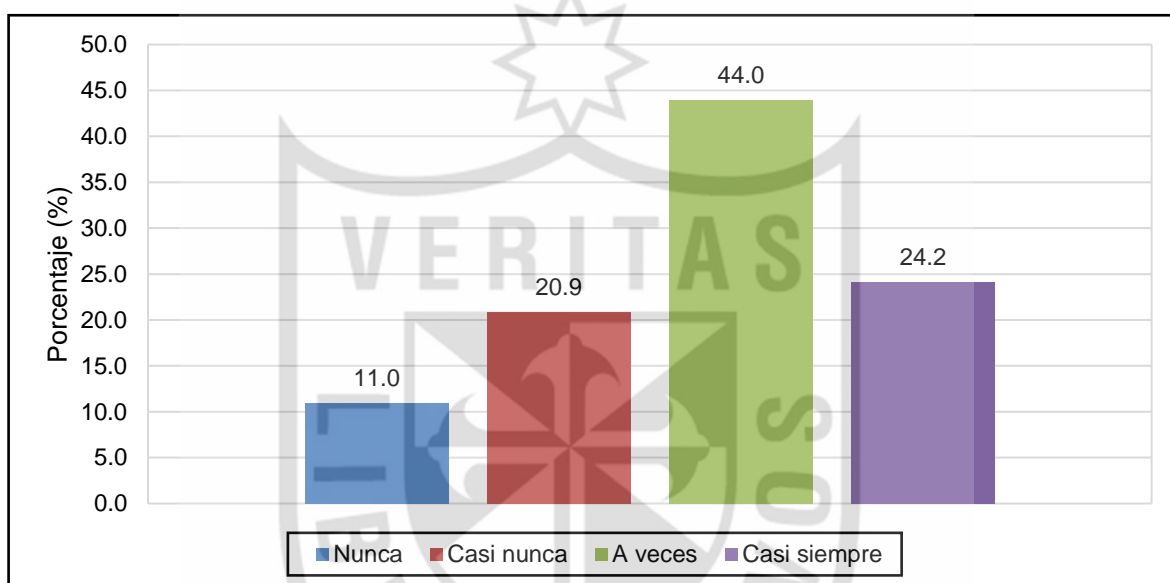


Gráfico 27. Atención de los requerimientos de los clientes en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 44% de los clientes manifestaron que a veces sus requerimientos son atendidos oportunamente, mientras que un 24.2% dijo que casi siempre, seguido de un 20.9% que casi nunca y un 11.0% nunca.

Tabla 35. Frecuencia de asistencia de los clientes a las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	15	16.5	16.5	16.5
	Casi siempre	31	34.1	34.1	50.5
	Siempre	45	49.5	49.5	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

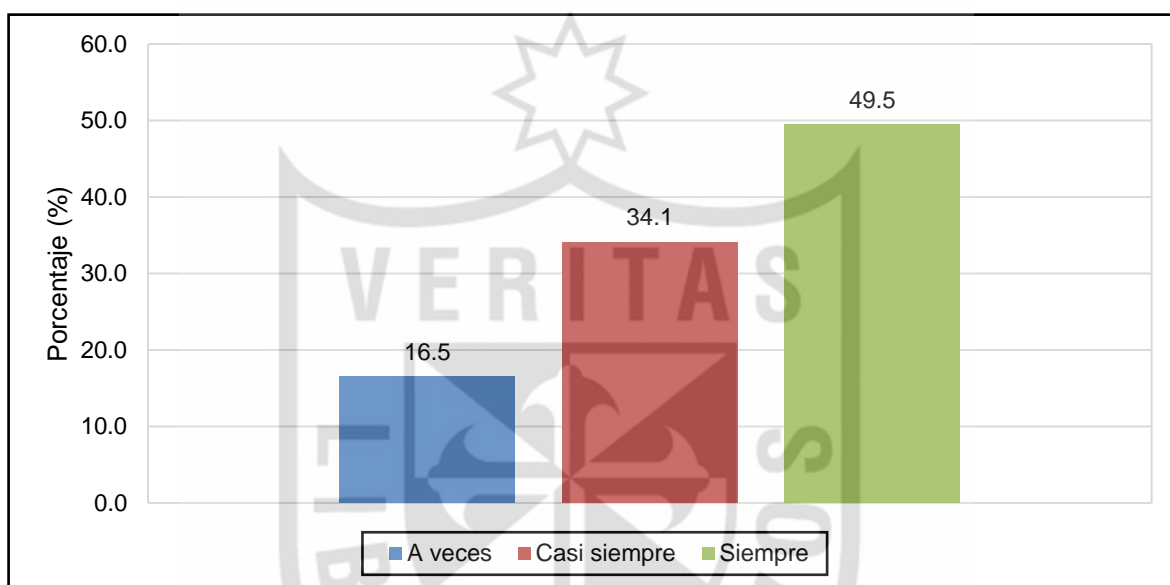


Gráfico 28. Frecuencia de asistencia de los clientes a las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 49.5% de los clientes manifestaron que siempre asisten al restaurante, mientras que un 34.1% dijo que casi siempre y un 16.5% a veces.

Tabla 36. Uso del libro de reclamaciones en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	2	2.2	2.2
	A veces	14	15.4	17.6
	Casi siempre	30	33.0	50.5
	Siempre	45	49.5	100.0
	Total	91	100.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración propia.

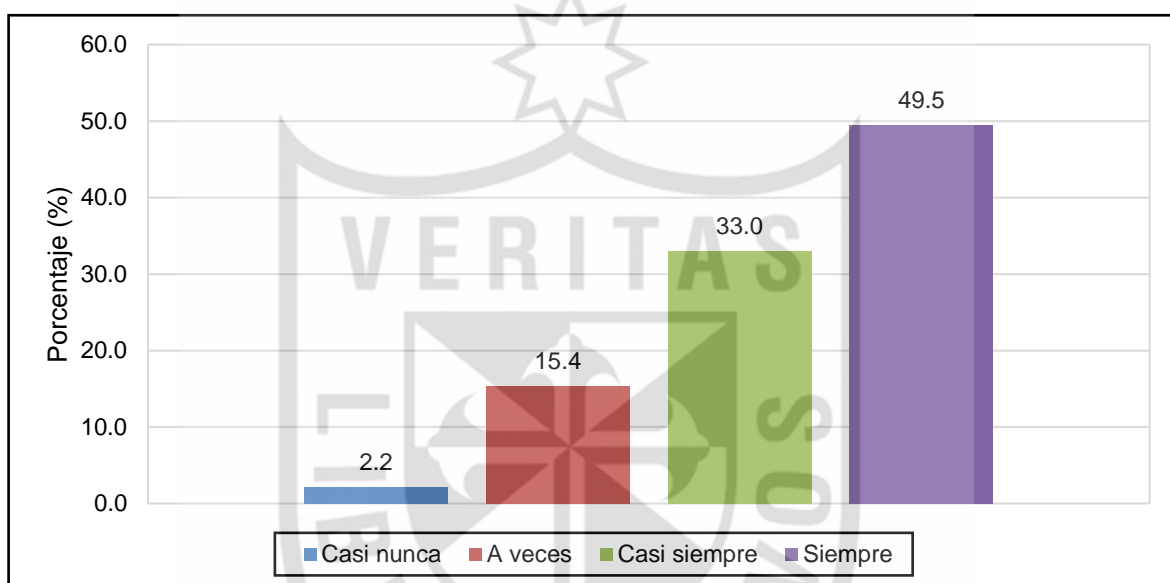


Gráfico 29. Uso del libro de reclamaciones en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 49.5% de los clientes manifestaron que siempre hacen uso del libro de reclamaciones ante un inconveniente presentado en el restaurant, mientras que un 33.0% dijo que casi siempre, seguido de un 15.4% a veces y un 2.2% casi nunca.

Tabla 37. Frecuencia de cambio de los platillos de la carta en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	3	3.3	3.3
	A veces	31	34.1	37.4
	Casi siempre	43	47.3	84.6
	Siempre	14	15.4	100.0
	Total	91	100.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración propia.

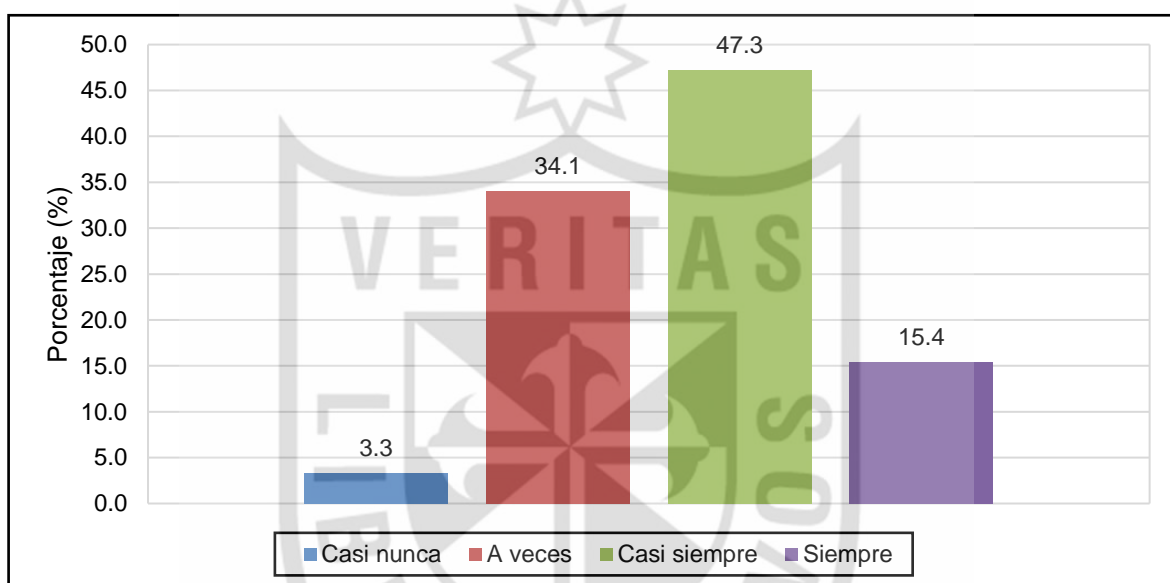


Gráfico 30. Frecuencia de cambio de los platillos de la carta en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 47.3% de los clientes manifestaron que casi siempre hay cambios en los platillos de la carta del restaurant, mientras que un 34.1% dijo que a veces, seguido de un 15.4% siempre y un 3.3% casi nunca.

Tabla 38. Uso de servicios adicionales de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	5	5.5	5.5	5.5
A veces	45	49.5	49.5	54.9
Casi siempre	31	34.1	34.1	89.0
Siempre	10	11.0	11.0	100.0
Total	91	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

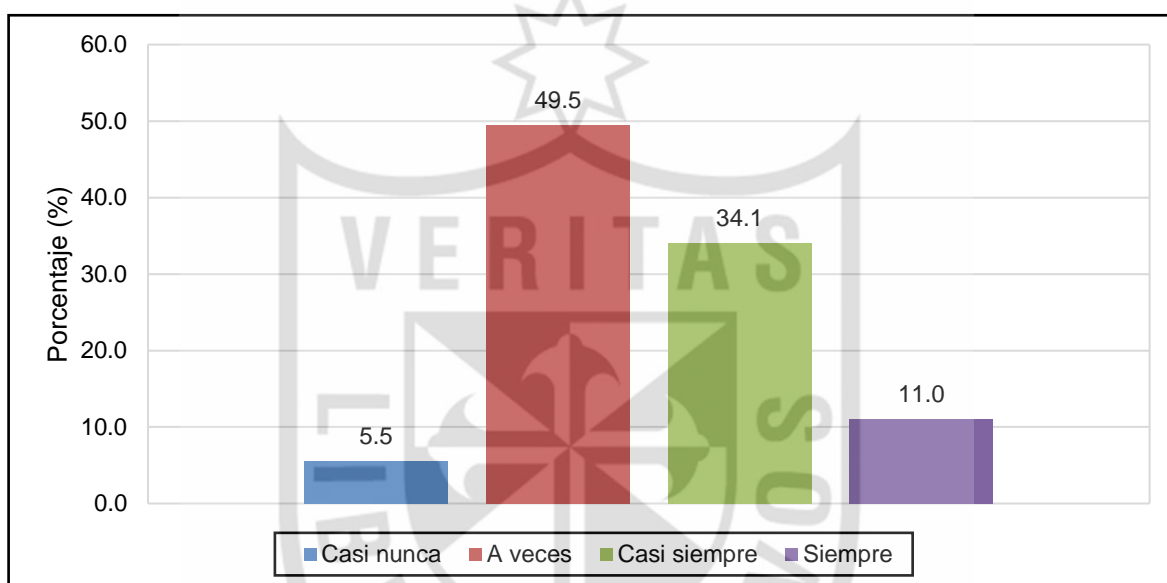


Gráfico 31. Uso de servicios adicionales de los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 49.5% de los clientes manifestaron que a veces hacen uso de servicios adicionales del restaurant, mientras que un 34.1% dijo que casi siempre, seguido de un 11.0% siempre y un 5.5% casi nunca.

Tabla 39. Tiempo de espera de los clientes en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	9	9.9	9.9
	A veces	46	50.5	60.4
	Casi siempre	33	36.3	96.7
	Siempre	3	3.3	100.0
	Total	91	100.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración propia.

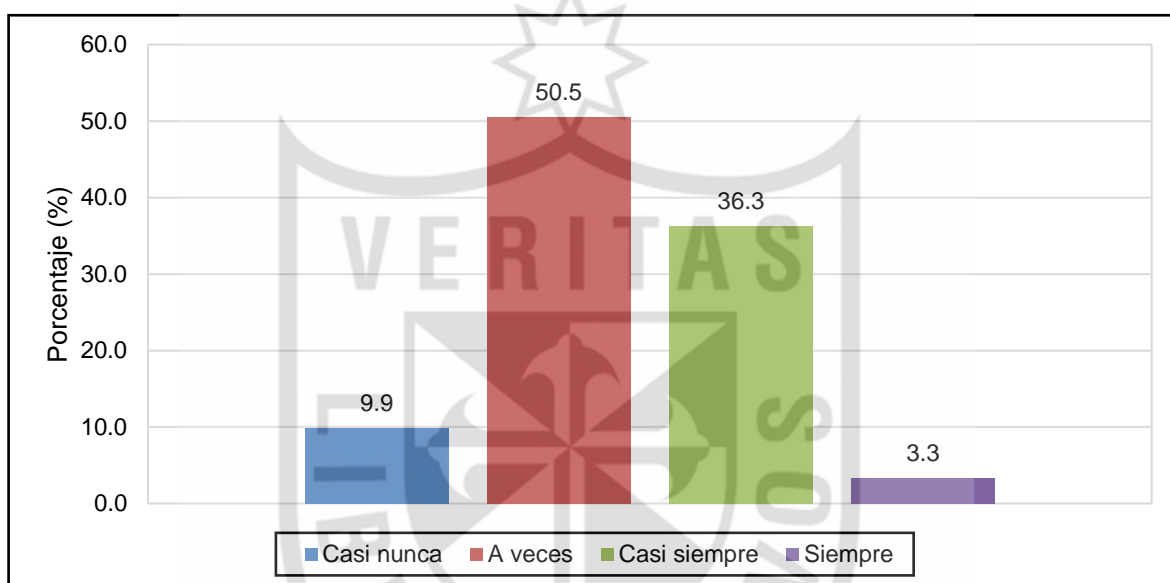


Gráfico 32. Tiempo de espera de los clientes en los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 50.5% de los clientes manifestaron que a veces el tiempo de espera es adecuado con los servicios que presta el restaurant, mientras que un 36.3% dijo que casi siempre, seguido de un 9.9% casi nunca y un 3.3% siempre.

Tabla 40. Ambientes con relación a la ventilación de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	9	9.9	9.9
	A veces	47	51.6	61.5
	Casi siempre	30	33.0	94.5
	Siempre	5	5.5	100.0
	Total	91	100.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración propia.

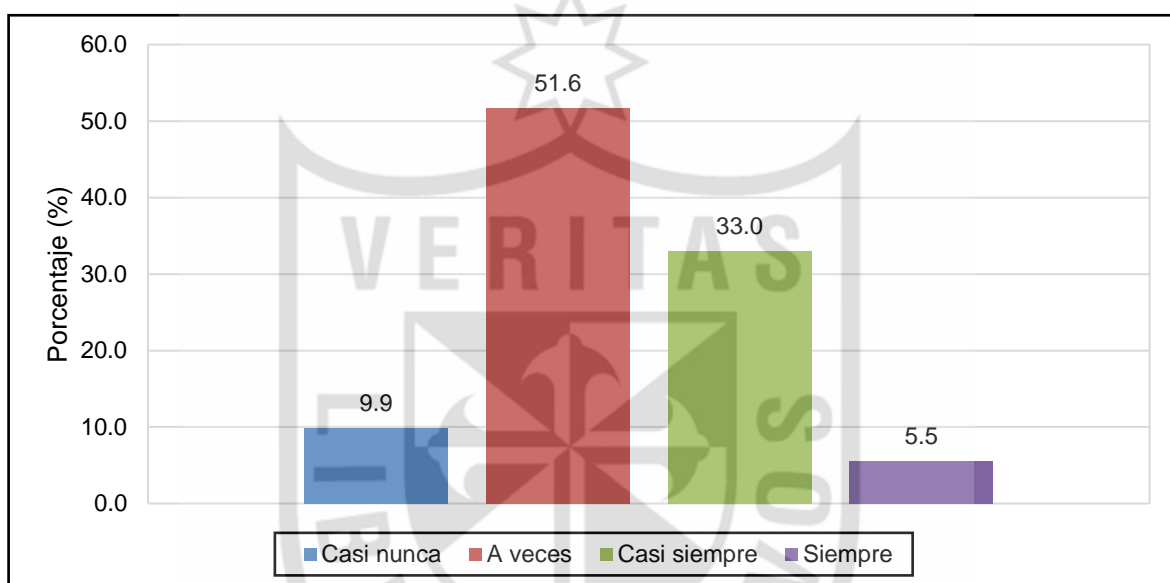


Gráfico 33. Ambientes con relación a la ventilación de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 51.6% de los clientes manifestaron que a veces los ambientes del restaurant son adecuados respecto a la ventilación, mientras que un 33.0% dijo que casi siempre, seguido de un 5.5% siempre y un 9.9% casi nunca.

Tabla 41. Ambientes con relación a la iluminación de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	5	5.5	5.5
	A veces	47	51.6	57.1
	Casi siempre	33	36.3	93.4
	Siempre	6	6.6	100.0
	Total	91	100.0	100.0

Nota. Fuente: Elaboración propia.

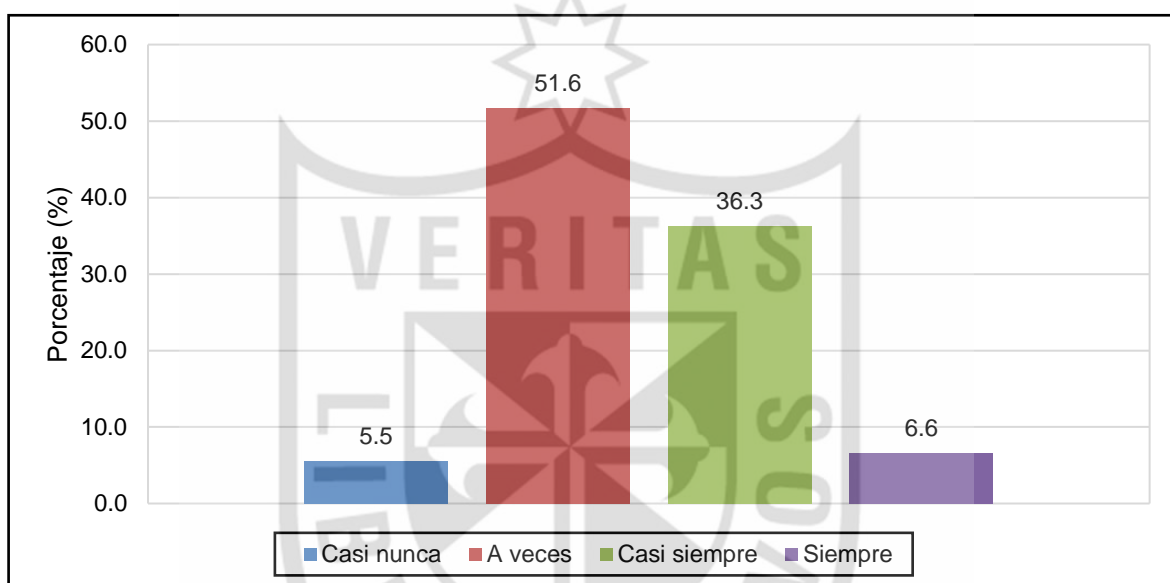


Gráfico 34. Ambientes con relación a la iluminación de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 51.6% de los clientes manifestaron que a veces los ambientes del restaurant son adecuados respecto a la iluminación, mientras que un 36.3% dijo que casi siempre, seguido de un 6.6% siempre y un 5.5% casi nunca.

Tabla 42. Ambientes con relación a la infraestructura de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	4	4.4	4.4	4.4
A veces	45	49.5	49.5	53.8
Casi siempre	38	41.8	41.8	95.6
Siempre	4	4.4	4.4	100.0
Total	91	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

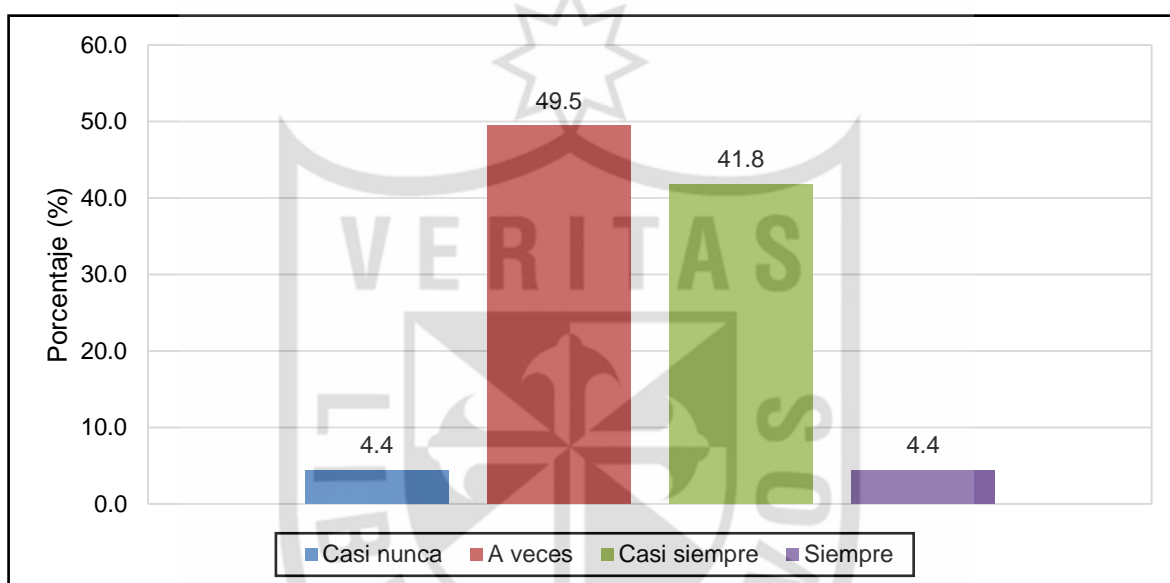


Gráfico 35. Ambientes con relación a la infraestructura de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 49.5% de los clientes manifestaron que a veces los ambientes del restaurant son adecuados respecto a la infraestructura, mientras que un 41.8% dijo que casi siempre, y con un 4.4% las categorías siempre y casi nunca.

Tabla 43. Ambientes con relación al parqueo del automóvil de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	7	7.7	7.7	7.7
A veces	47	51.6	51.6	59.3
Casi siempre	35	38.5	38.5	97.8
Siempre	2	2.2	2.2	100.0
Total	91	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

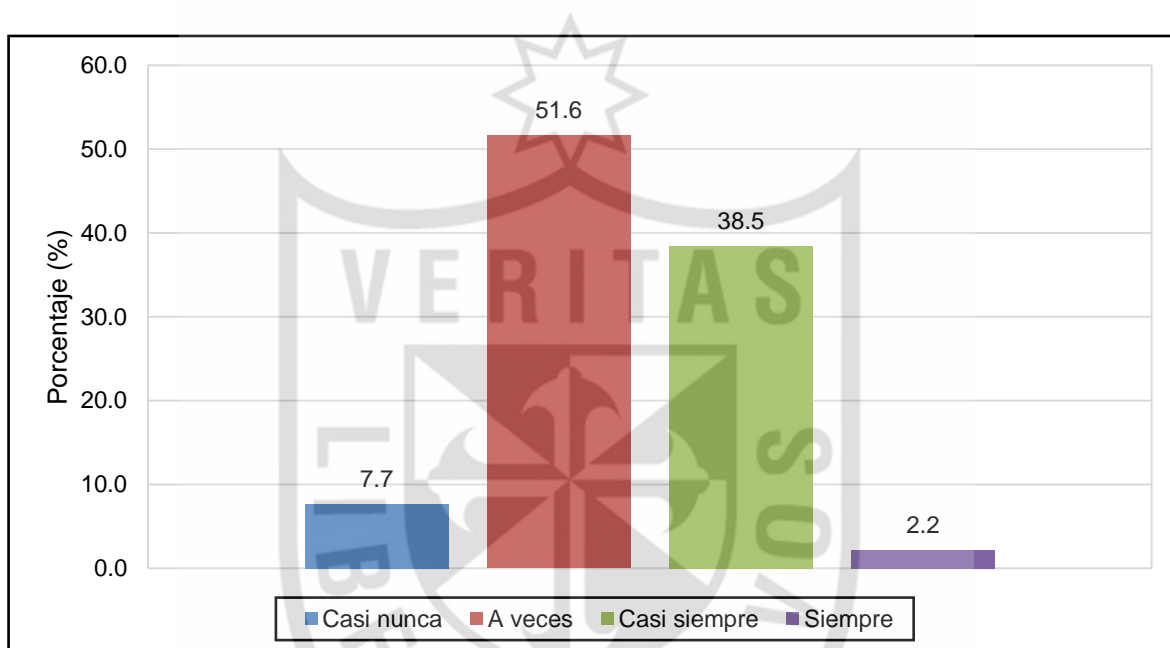


Gráfico 36. Ambientes con relación al parqueo del automóvil de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 51.6% de los clientes manifestaron que a veces los ambientes del restaurant son adecuados respecto al parqueo del automóvil, mientras que un 38.5% dijo que casi siempre, seguido con un 7.7% casi nunca y un 2.2% siempre.

Tabla 44. Presentación de los platos de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	A veces	32	35.2	35.2	35.2
	Casi siempre	46	50.5	50.5	85.7
	Siempre	13	14.3	14.3	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

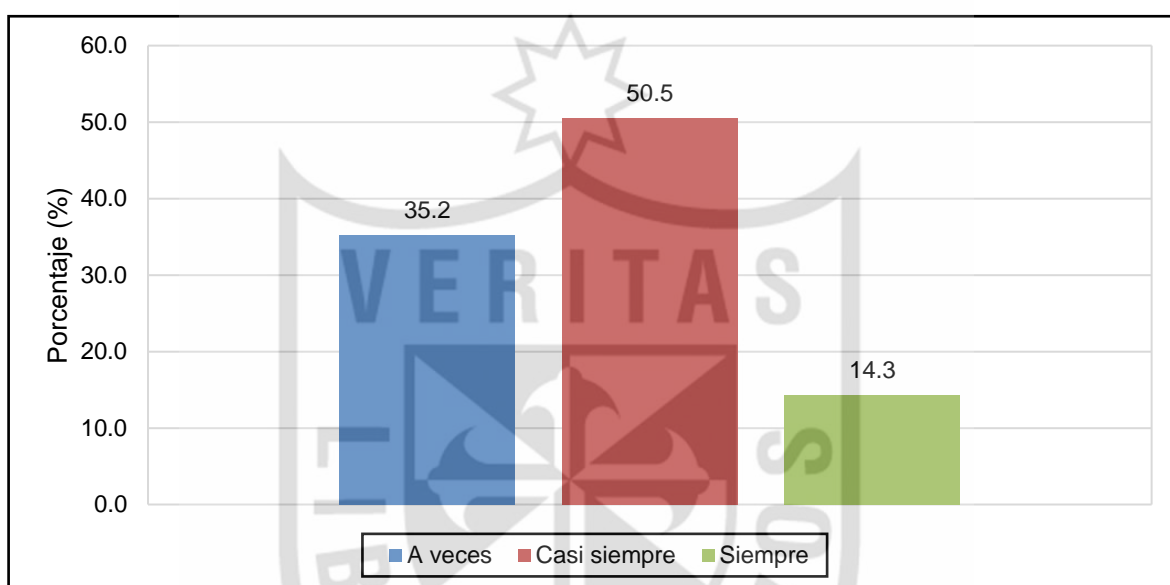


Gráfico 37. Presentación de los platos de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 50.5% de los clientes manifestaron que casi siempre la presentación de los platos del restaurant es adecuada, mientras que un 35.2% dijo que a veces y un 14.3% siempre.

Tabla 45. Precios con relación al servicio de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	12	13.2	13.2	13.2
	A veces	32	35.2	35.2	48.4
	Casi siempre	45	49.5	49.5	97.8
	Siempre	2	2.2	2.2	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

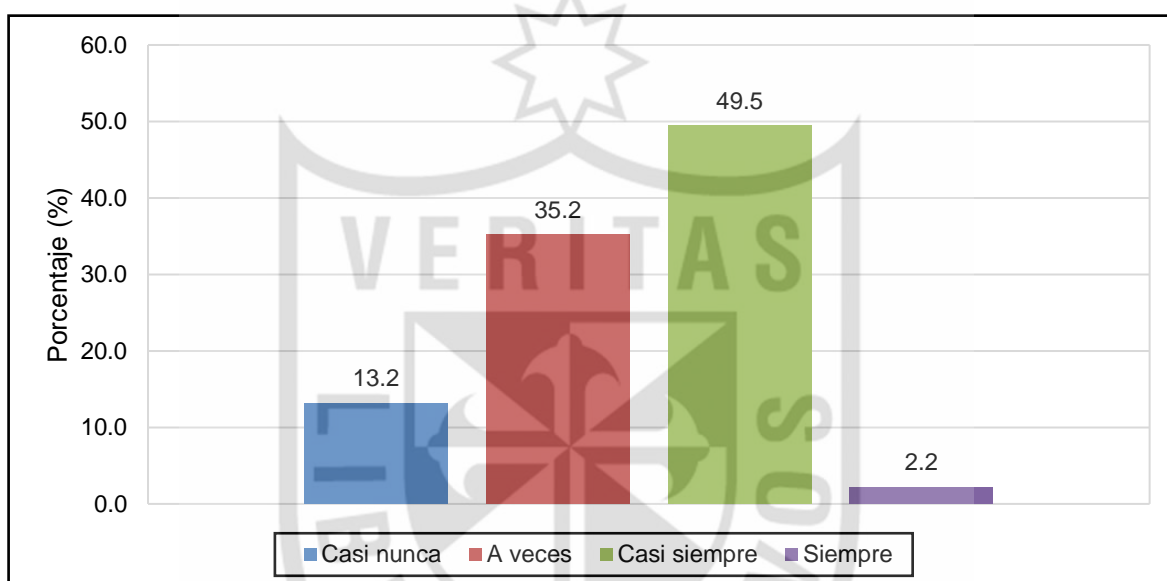


Gráfico 38. Precios con relación al servicio de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 49.5% de los clientes manifestaron que casi siempre los precios son adecuados respecto al servicio recibido, mientras que un 35.2% dijo que a veces, seguido con un 13.2% casi nunca y un 2.2% siempre.

Tabla 46. Publicidad de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	6.6	6.6	6.6
	A veces	46	50.5	50.5	57.1
	Casi siempre	39	42.9	42.9	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

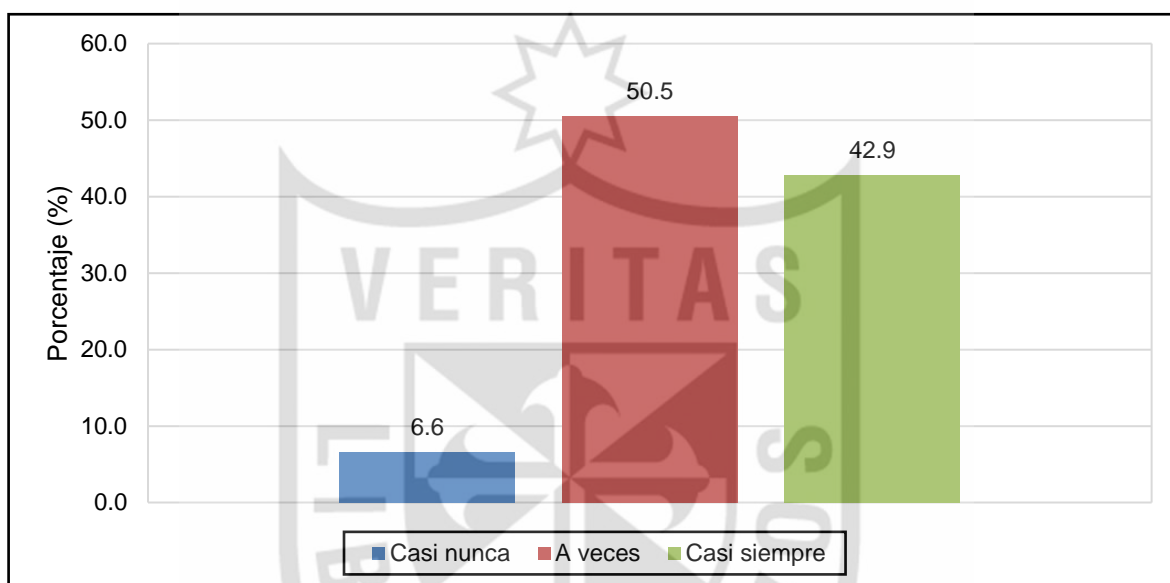


Gráfico 39. Publicidad de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 50.5% de los clientes manifestaron que a veces la publicidad del restaurante es atractiva, mientras que un 42.9% dijo que casi siempre y un 6.6% casi nunca.

Tabla 47. Promociones que ofrecen las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Casi nunca	6	6.6	6.6	6.6
	A veces	43	47.3	47.3	53.8
	Casi siempre	42	46.2	46.2	100.0
	Total	91	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

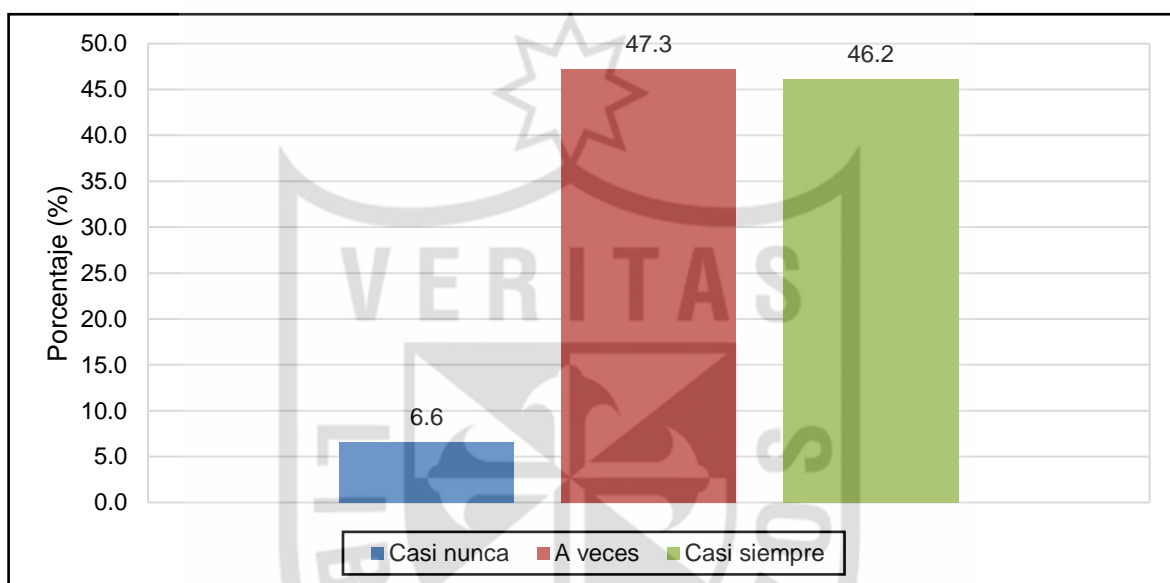


Gráfico 40. Promociones que ofrecen las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 47.3% de los clientes manifestaron que a veces las promociones que ofrece el restaurante es atractiva, mientras que un 46.2% dijo que casi siempre y un 6.6% casi nunca.

Tabla 48. Platos no encontrados en la carta de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	3	3.3	3.3	3.3
A veces	42	46.2	46.2	49.5
Casi siempre	44	48.4	48.4	97.8
Siempre	2	2.2	2.2	100.0
Total	91	100.0	100.0	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

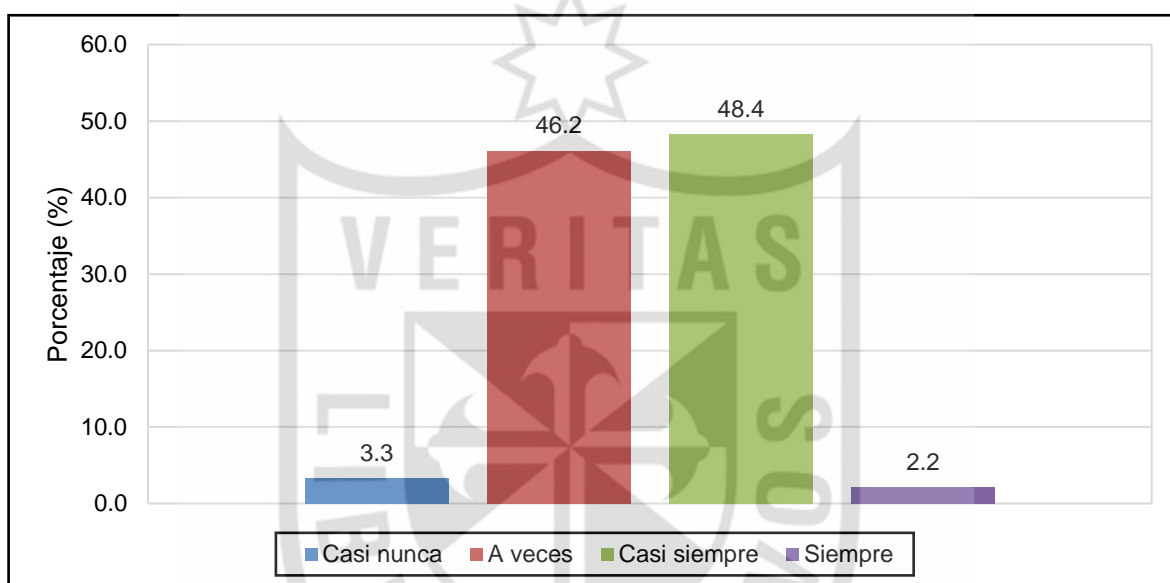


Gráfico 41. Platos no encontrados en la carta de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Los resultados muestran que el 48.4% de los clientes manifestaron que casi siempre algún platillo no se encontraba en la carta, mientras que un 46.2% dijo que a veces, mientras que un 3.3% casi nunca y un 2.2% siempre.

4.1.2 Análisis de prueba de hipótesis

a. Colaboradores

Hg: La gestión de procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Ho: La gestión de procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores no se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Tabla 49. Correlación entre gestión de procesos y mercado

		Gestión de procesos	Mercado
Rho de Spearman	Gestión de procesos	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	-0.081
	Mercado	N	0.718
		Coeficiente de correlación	22
	Sig. (bilateral)	-0.081	
	N	0.718	
		22	22

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo a la Tabla 49, se aprecia que la correlación entre la gestión de procesos y el mercado es alta, tomando un nivel del 71.8% en comparación con la correlación perfecta de 100%

He1: La planificación en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Ho1: La planificación en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores no se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Tabla 50. Correlación entre planificación y mercado

		Planificación	Mercado
Rho de Spearman	Planificación	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	-0.107
	Mercado	N	22
		Coeficiente de correlación	0.636
		Sig. (bilateral)	-0.107
		N	22

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo a la Tabla 50, se aprecia que la correlación entre la planificación y el mercado es alta, tomando un nivel del 63.6% en comparación con la correlación perfecta de 100%

He2: La organización en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Ho2: La organización en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores no se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Tabla 51. Correlación entre organización y mercado

		Organización	Mercado
Rho de Spearman	Organización	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.060
		N	22
	Mercado	Coefficiente de correlación	0.792
		Sig. (bilateral)	0.060
		N	22

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo a la Tabla 51, se aprecia que la correlación entre la organización y el mercado es alta, tomando un nivel del 79.2% en comparación con la correlación perfecta de 100%

He3: La dirección en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Ho3: La dirección en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores no se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Tabla 52. Correlación entre dirección y mercado

		Dirección	Mercado
Rho de Spearman	Dirección	1.000	-0.037
			0.869
		22	22
	Mercado	-0.037	1.000
		0.869	
		22	22

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo a la Tabla 52, se aprecia que la correlación entre la dirección y el mercado es alta, tomando un nivel del 86.9% en comparación con la correlación perfecta de 100%

He4: El control en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Ho4: El control en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores no se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Tabla 53. Correlación entre control y mercado

		Control	Mercado
Rho de Spearman	Control	Coefficiente de correlación	-0.089
		Sig. (bilateral)	0.694
	Mercado	N	22
		Coefficiente de correlación	-0.089
		Sig. (bilateral)	0.694
		N	22

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo a la Tabla 53, se aprecia que la correlación entre el control y el mercado es alta, tomando un nivel del 69.4% en comparación con la correlación perfecta de 100%

b. Clientes

Hg: La gestión de procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Ho: La gestión de procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores no se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Tabla 54. Correlación entre gestión de procesos y mercado

			Gestión de procesos	Mercado
Rho de Spearman	Gestión de procesos	Coefficiente de correlación	1.000	0.016
		Sig. (bilateral)		0.877
	Mercado	N	91	91
		Coefficiente de correlación	0.016	1.000
		Sig. (bilateral)	0.877	
		N	91	91

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo a la Tabla 54, se aprecia que la correlación entre la gestión de procesos y el mercado es alta, tomando un nivel del 87.7% en comparación con la correlación perfecta de 100%

He1: La planificación en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Ho1: La planificación en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores no se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Tabla 55. Correlación entre planificación y mercado

		Planificación	Mercado
Rho de Spearman	Planificación	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.039
	Mercado	N	91
		Coefficiente de correlación	0.712
		Sig. (bilateral)	0.039
		N	91

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo a la Tabla 55, se aprecia que la correlación entre la planificación y el mercado es alta, tomando un nivel del 71.2% en comparación con la correlación perfecta de 100%

He2: La organización en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Ho2: La organización en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores no se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Tabla 56. Correlación entre organización y mercado

		Organización	Mercado
Rho de Spearman	Organización	Coefficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	0.017
	Mercado	N	91
		Coefficiente de correlación	0.873
		Sig. (bilateral)	0.017
		N	91

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo a la Tabla 56, se aprecia que la correlación entre la organización y el mercado es alta, tomando un nivel del 87.3% en comparación con la correlación perfecta de 100%

He3: La dirección en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Ho3: La dirección en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores no se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Tabla 57. Correlación entre dirección y mercado

		Dirección	Mercado
Rho de Spearman	Dirección	1.000	0.030
			0.775
		91	91
	Mercado	0.030	1.000
		0.775	
		91	91

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo a la Tabla 57, se aprecia que la correlación entre la dirección y el mercado es alta, tomando un nivel del 77.5% en comparación con la correlación perfecta de 100%

He4: El control en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Ho4: El control en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores no se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.

Tabla 58. Correlación entre control y mercado

		Control	Mercado
Rho de Spearman	Control	Coefficiente de correlación	-0.030
		Sig. (bilateral)	0.780
	Mercado	N	91
		Coefficiente de correlación	-0.030
		Sig. (bilateral)	0.780
		N	91

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: De acuerdo a la Tabla 58, se aprecia que la correlación entre el control y el mercado es alta, tomando un nivel del 78.0% en comparación con la correlación perfecta de 100%

4.1.3 Análisis de las entrevistas cualitativas

a. Guía de entrevista

Tabla 59. Guía de entrevista - Experto 1 Leonel Maguiña (Administrador del restaurante El Rocoto)

Hipótesis general	Variables	Ítems	Resultados
La gestión de procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.	Gestión de procesos	¿Qué tan bien manejan la planificación los restaurantes de pescados y mariscos del distrito de Miraflores respecto a la filosofía empresarial y los objetivos?	Miraflores al ser un distrito donde existen diferentes empresas, oficinas y es turístico las empresas restauranteras y empresarios lo ven como un lugar atractivo para ofertar sus servicios y o productos apresurándose cada año diferentes negocios de pescados y mariscos donde la mayoría de ellos no logra cumplir con su filosofía empresarial ya que en el transcurso de sus operaciones, prima sus objetivos económicos siendo este su principal preocupación y prioridad ya sea por las deudas adquiridas, falta de clientela, competencia, falta de especialización del restaurante o la experticia del personal. Se podría decir que la mayoría cumplen sus objetivos, pero mucho de ellos no cumplen su misión ni visión.
		¿Cómo se realiza la organización respecto al organigrama, manuales y actividades de un restaurant?	Depende del giro del negocio, tamaño y entorno donde se encuentran, estos factores son determinantes. La organización se determina en función al tipo y tamaño del restaurante donde en la mayoría de los casos funcionan los puestos o áreas jerárquicas, y el tamaño del organigrama u organización está relacionado a la cantidad de productos o servicios que ofrece el restaurante. Respecto a los manuales depende mucho del tipo de restaurante y al entorno de los colaboradores.
		¿Cómo se logra efectividad en el manejo del talento humano en el restaurant a través de la motivación, liderazgo y comunicación?	La rotación de personal en restaurantes es muy alta siendo difícil encontrar personal idóneo, por ello es importante motivarlos constantemente para lograr satisfacer sus necesidades y requerimientos inmediatos. Cada persona tiene diferentes necesidades donde el líder tendrá que identificarlos para que con el ejemplo y una comunicación adecuada se logre los objetivos de la organización, el trabajo es de lo simple e individual a lo complejo y al equipo una vez que se cumple estos objetivos el empoderamiento de la persona o equipo es una estrategia útil para lograr la efectividad del talento humano.
		¿Cómo se evalúa el desempeño de las actividades de los colaboradores de un restaurant para cumplir con los objetivos trazados?	Cada colaborador debe cumplir con sus funciones designadas ya sea de forma individual o en equipo la evaluación del personal primero parte por lo individual donde cada colaborador deberá cumplir ciertas normas básicas establecidas en el reglamento, luego de esto la evaluación pasa a su desempeño personal o en equipo los cuales se reflejan en la cantidad de quejas y o reclamos por los servicios o productos realizados por los colaboradores. Cada fin de turno, semana o mes se plantea los inconvenientes para una reingeniería y una mejora ya sea del personal o producto. Si un colaborador persiste en no mejorar su trabajo o modificar su conducta es separado para salvaguardar al equipo.
	Mercado	¿Es necesario el estudio de la demanda y la oferta para establecer estrategias de gestión en un restaurant?	Si.
		¿Cómo el mix de marketing ayuda a la gestión de los restaurantes en su eficiencia?	El mix de marketing es la base y esencia de todo estudio de mercado, pero sin embargo ya no es viable preparar un plato o armar un servicio para posteriormente tratar de venderlo, es necesario estudiar las necesidades de nuestros clientes y su entorno para luego desarrollar el producto y o servicio. En un entorno digital como es el actual, los clientes forman parte de una vía de doble sentido, dónde son parte activa y cobran protagonismo ante el producto. El mix Ayuda en la gestión de restaurantes mientras se considere otras herramientas propias del marketing y otras disciplinas que nos sirven para entender mejor a nuestros comensales y al negocio de AyB.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

Tabla 60. Guía de entrevista - Experto 2 Patricia Medina (Administradora del restaurante Kiriko)

Hipótesis general	Variables	Ítems	Resultados
La gestión de procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.	Gestión de procesos	¿Qué tan bien manejan la planificación los restaurantes de pescados y mariscos del distrito de Miraflores respecto a la filosofía empresarial y los objetivos?	A pesar del boom gastronómico que el Perú ha tenido en los últimos años, los restaurantes no han aprendido a planificar. Cada día cierran restaurantes por diversos motivos. Eso quiere decir que la planificación es inexistente en muchas de ellas. Pareciera que su único objetivo es obtener la mayor rentabilidad posible al corto plazo.
		¿Cómo se realiza la organización respecto al organigrama, manuales y actividades de un restaurant?	Para organizar primero se debe empezar desde lo más básico. Para elaborar un organigrama se debe considerar las funciones que realiza el personal para que con ello se pueda estructurar desde abajo (personal operativo) hasta llegar a lo más alto (personal directivo) y no al revés como lo hacen la mayoría de restaurantes. En cuanto a los manuales éstos se realizan con la ayuda del personal, en donde cada uno de ellos detalla las actividades que realizan. Estos manuales se deben de actualizar periódicamente.
		¿Cómo se logra efectividad en el manejo del talento humano en el restaurant a través de la motivación, liderazgo y comunicación?	El talento humano es el recurso más importante con el que cuenta un restaurant, sin ellos no existiría negocio. Es por esa razón que debemos buscar formas de motivarlos y no sólo hablo de la parte económica. También es importante tener vías de comunicación adecuadas. Por último, debe haber líderes y no jefes que enseñen con el ejemplo.
		¿Cómo se evalúa el desempeño de las actividades de los colaboradores de un restaurant para cumplir con los objetivos trazados?	Primero hay que seleccionar los indicadores que nos ayuden a su evaluación como por ejemplo el número de quejas presentadas por los clientes al mes. Segundo utilizar una herramienta de gestión como el <i>balanced scorecard</i> para llevar a cabo el control. Por último, no hay que olvidar que la evaluación debe ser individual y grupal.
	Mercado	¿Es necesario el estudio de la demanda y la oferta para establecer estrategias de gestión en un restaurant?	Si porque el estudio de mercado ayuda que conozcamos las necesidades del cliente (demanda) y la competencia existente (oferta). Una vez identificado la oferta y la demanda ya se puede seleccionar la mejor estrategia para el restaurant.
		¿Cómo el mix de marketing ayuda a la gestión de los restaurantes en su eficiencia?	El mix de marketing es un concepto que se ha utilizado por años. Sin embargo, en estos días tenemos las TIC que ayudan en mucho a los negocios, los cuales considero que deberían ser un complemento para una adecuada gestión de los restaurantes.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

b. Matriz de triangulación

Tabla 61. Matriz de triangulación

Hipótesis general	Variables	Ítems	Experto 1	Experto 2	Comparación	Resultados
La gestión de procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.	Gestión de procesos	¿Qué tan bien manejan la planificación los restaurantes de pescados y mariscos del distrito de Miraflores respecto a la filosofía empresarial y los objetivos?	No cumplen con la planificación Sólo piensan en obtener ganancias.	No han aprendido a planificar. Sólo buscan lucrar.	Coinciden que no existe planificación en los restaurantes.	No existe planificación en los restaurantes.
		¿Cómo se realiza la organización respecto al organigrama, manuales y actividades de un restaurant?	Van de la mano con el tipo y tamaño del negocio.	El organigrama, los manuales y las actividades son un complemento del otro.	El experto 2 profundiza en el uso del organigrama y manuales	El organigrama y los manuales son herramientas que ayudan a la organización del restaurant.
		¿Cómo se logra efectividad en el manejo del talento humano en el restaurant a través de la motivación, liderazgo y comunicación?	Motivación debe ser constante. La comunicación debe ser adecuada. El liderazgo debe darse con el ejemplo y empoderamiento.	Buscar formas de motivación. Tener vías de comunicación adecuados. Liderazgo con ejemplo.	Coinciden en que la motivación, la comunicación y el liderazgo son importantes.	La motivación, la comunicación y el liderazgo son importantes en los restaurantes.
		¿Cómo se evalúa el desempeño de las actividades de los colaboradores de un restaurant para cumplir con los objetivos trazados?	Se evalúa en individual y en equipo. Se realizan mejoras cada cierto tiempo. Personal que no cumple las normas se le separa.	Hay que seleccionar indicadores y usar una herramienta de control.	Coinciden que la evaluación se realiza individual y en equipo.	Hay que seguir una metodología de evaluación.
	Mercado	¿Es necesario el estudio de la demanda y la oferta para establecer estrategias de gestión en un restaurant?	Si.	Con un estudio de mercado se conoce la oferta y demanda.	Coinciden en que es importante conocer la oferta y demanda	Un estudio de mercado ayuda a conocer la oferta y demanda.
		¿Cómo el mix de marketing ayuda a la gestión de los restaurantes en su eficiencia?	Es importante para conocer las necesidades de los clientes siempre y cuando se apoye de otras herramientas y disciplinas.	Es importante, pero hay que hacer uso de las TIC.	Coinciden en que el mix de marketing se debe complementar con otras herramientas.	Otras herramientas deben complementar el mix de marketing.

Nota. Fuente: Elaboración propia.

c. Guía de observación

Descripción: se realizó la visita a las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores entre los días 12 al 23 de julio del 2017 a las 12:30 p.m., de los cuales se obtuvo el siguiente análisis:

40% de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores su planificación es regular porque no se visualizó su misión y visión en sus establecimientos.

40% de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores su organización es regular porque no se visualizó una buena relación entre las áreas que la componen.

45% de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores su dirección es regular porque no se percibió una adecuada motivación, comunicación y liderazgo en ellas.

40% de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores su control es limitado porque no existió eficiencia en sus procesos y calidad de servicio.

Otros aspectos a destacar es que 45% de las exigencias del cliente a veces eran atendidas. Así como, el tiempo de espera y el precio de los platos no eran los adecuados.

CAPÍTULO V: DISCUSIÓN

Para comprobar la confiabilidad se realizaron validaciones internas (Alpha de Cronbach) y externa (expertos). Los resultados del coeficiente Alpha de Cronbach fueron altos, 0.753 en el caso del cuestionario para los colaboradores y 0.784 en el caso del cuestionario para los clientes. Por otro lado, los expertos coincidieron en que los cuestionarios eran válidos para su aplicación.

Dentro de los resultados descriptivos se puede visualizar que la falta de planificación es un gran problema en las empresas de restauración del distrito de Miraflores. Esto coincide con el estudio de Espinoza (2013) en donde planteó que un plan estratégico ayuda a la rentabilidad y satisfacción de los clientes. Por ende, se puede ser sostenible en el tiempo.

También existen deficiencias en la función de organización y dirección porque no existe una adecuada motivación, comunicación y liderazgo. Así como, en el control porque no existe eficiencia en sus procesos y calidad de servicio. El estudio de Siclla (2015) mencionó que muchos establecimientos no cumplen con una buena gestión. Otro estudio es el de Torres (2016) donde indica que con la mejora de la organización se incrementó la eficiencia de la atención. Por último, se encuentra el

estudio de Piñeros, Pérez, Alarcón, & Ripoll (2017) en donde enfatizan que el personal debe mejorar su gestión sobre todo en la presentación de los platos.

Los resultados de las pruebas de hipótesis indican que existe correlación alta entre todas variables de estudio, tal como se muestra a continuación:

La gestión de procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado porque el resultado fue del 71.8% para los colaboradores y 87.7% para los clientes en comparación con la correlación perfecta de 100%

La planificación en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado porque el resultado fue del 63.6% para los colaboradores y 71.2% para los clientes en comparación con la correlación perfecta de 100%

La organización en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado porque el resultado fue del 79.2% para los colaboradores y 87.3% para los clientes en comparación con la correlación perfecta de 100%

La dirección en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el

mercado porque el resultado fue del 86.9% para los colaboradores y 77.5% para los clientes en comparación con la correlación perfecta de 100%

El control en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado porque el resultado fue del 69.4% para los colaboradores y 78.0% para los clientes en comparación con la correlación perfecta de 100%

Los resultados de los informantes indican que no existe planificación en los restaurantes que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores. También, mencionan que para llevar a cabo una adecuada organización es necesario contar con herramientas como el organigrama y los manuales. Asimismo, para lograr efectividad en la dirección del talento humano es necesario tener una adecuada motivación, comunicación y liderazgo en el establecimiento.

Por otro lado, es necesario seguir una metodología de evaluación del desempeño de los colaboradores, enfatizando en indicadores de control. También, es importante realizar estudios de mercado para conocer la oferta y demanda. Por último, se deben emplear otras herramientas que complementan al mix de marketing, como por ejemplo el uso de las TIC.

CONCLUSIONES

- 6.1 La gestión de procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado porque el resultado fue del 71.8% para los colaboradores y 87.7% para los clientes en comparación con la correlación perfecta de 100% Son necesarias todas las funciones de la gestión de procesos para ser sostenibles en el tiempo.
- 6.2 La planificación en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado porque el resultado fue del 63.6% para los colaboradores y 71.2% para los clientes en comparación con la correlación perfecta de 100% Es necesario aplicar la planificación porque mejora la rentabilidad y la satisfacción de los clientes.
- 6.3 La organización en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado porque el resultado fue del 79.2% para los colaboradores y 87.3% para los clientes en comparación con la correlación

perfecta de 100% Es necesario contar con herramientas como el organigrama y los manuales para un mejor desempeño laboral.

6.4 La dirección en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado porque el resultado fue del 86.9% para los colaboradores y 77.5% para los clientes en comparación con la correlación perfecta de 100% Se debe seguir una adecuada motivación, comunicación y liderazgo para evitar inconvenientes con el talento humano.

6.5 El control en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado porque el resultado fue del 69.4% para los colaboradores y 78.0% para los clientes en comparación con la correlación perfecta de 100% En necesario establecer indicadores de control para mejorar los procesos y la calidad de servicio.

RECOMENDACIONES

- 7.1 Para una adecuada gestión de procesos se propone que cada empresa de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores debería elaborar y aplicar un plan estratégico en sus establecimientos.
- 7.2 Se propone realizar una propuesta de mejora en la motivación, el liderazgo y la comunicación de los colaboradores en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.
- 7.3 Las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores deberían considerar el *Balanced Scorecard* (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta de control.
- 7.4 Analizar como realizan los controles las entidades estatales implicadas en la fiscalización de las empresas de restauración, como son los municipios, DIGESA, el Ministerio de Trabajo, SUNAT, etc., para determinar cómo estos influyen en el éxito o fracaso de las mismas.

7.5 Para futuras investigaciones se recomienda extender la investigación al análisis de la gestión de procesos de las empresas de restauración a nivel de Lima y/o Perú.

7.6 Se debería analizar las funciones de la gestión de procesos por separado: planificación, organización, dirección y control.



FUENTES DE INFORMACIÓN

Referencias bibliográficas

- Aguilar, A., Altamira, J. & García, O. (2010). *Introducción a la inferencia estadística*. México: Pearson.
- American Psychological Association. (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association (3ª Ed.)*. México: El Manual Moderno.
- Arellano, R. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina. El marketing científico aplicado a Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica (5ª Ed.)*. Venezuela: Episteme.
- Blasco, A. (Coord.). (2006). *Manual de gestión de producción de alojamiento y restauración*. España: Síntesis.
- Castañeda, M. B., Cabrera, A. F., Navarro, Y., & De Vries, W. (2010). *Procesamiento de datos y análisis estadísticos utilizando SPSS. Un libro práctico para investigadores y administradores educativos*. Brasil: EDIPUCRS.
- Cooper, B., Floody, B., & McNeill, G. (2005). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Colombia: Norma.

- De Miguel Fernández, E. (2005). *Introducción a la gestión (Management)*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Durón, C. (2003). *El restaurante como empresa* (3ª ed.). México: Trillas.
- Durón, C. (2009). *El éxito restaurantero: habilidades directivas*. México: Trillas.
- Felipe, J. (2002). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. España: Paraninfo.
- Felipe, J., & Peyrolón, R. (2004). *Diccionario de hostelería: hotelería y turismo, restaurantes y gastronomía, cafetería y bar*. España: Thomson.
- Fernández, Á. (2004). *Investigación y técnicas de mercado* (2ª ed.). Madrid: Esic.
- Franco, A. (2004). *Administración de la empresa restaurantera*. México: Trillas.
- Galán, J. I. (2006). *Diseño organizativo*. España: Thomson.
- Guía gastronómica del Perú. El manual del buen gourmet 2017-2018* (14ª Ed.). (2017). Lima, Perú: Ideas y Más Ideas.
- Hamel, G. & Breen, B. (2008). *El futuro de la administración*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Hellriegel, D., Jackson, S. E., & Slocum, J. W. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10ª ed.). México: Thomson.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración una perspectiva global* (10ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (14ª Ed.). México: Pearson Educación.
- Lamb, C. W; Hair, J. F. & McDaniel, C. (2011). *Marketing* (11ª ed.). México: Cengage Learning.

Lambin, J. J.; Gallucci, C.; & Sicurello. C. (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado* (2ª ed.). México: McGraw-Hill.

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5ª ed.). México: Pearson Educación.

Morfín, M. C. (2009). *Administración de comedor y bar* (2ª ed.). México: Trillas.

Rivas, J. I. (2007). *Dirección de empresas turísticas* (2ª ed.). España: Septem Ediciones.

Referencias hemerográficas

Abren 40,000 restaurantes cada mes en todo el país. (27 de junio de 2009). *El Peruano*, p. 7.

Escalante, J. (27 de diciembre de 2009). Mucho sabor y control. *El Comercio*, p. 9 Mi Empresa.

Felipe, L. (21 de setiembre de 2009). Economía de escala. *El Comercio*, pp. 12–14 Día_1.

Restaurantes no cumplen con Sunat. (11 de noviembre de 2009). *El Comercio*, p. b3.

Referencias electrónicas

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2009). *Nivel de satisfacción del turista extranjero 2009*. Recuperado de [http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil %20del%20Turista%20Extranjero%202009&url=~/Uploads/perfiles_extranj](http://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Perfil%20del%20Turista%20Extranjero%202009&url=~/Uploads/perfiles_extranj)

eros/33/Publicacion-PTE-

2009.pdf&nombObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&issuuid=

El Comercio. (12 de setiembre de 2013). *Apega: la cadena gastronómica beneficia a 5.5 millones de peruanos*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1630328/noticia-apega-cadena-gastronomica-beneficia5-millones-peruanos>

Espinoza, M. J. (2013). *Planeamiento estratégico como instrumento de gestión para el desarrollo de las empresas de seguridad y vigilancia privada de Lima Metropolitana* (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú). Recuperado de <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3335>

Gestión. (26 de junio de 2009). *Sólo 800 de 220 mil restaurantes de Lima tienen certificación de saludables*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/287810/solo-800-220-mil-restaurantes-lima-tienen-certificacion-saludables>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1168/libro.pdf

Navarro, A., Álvarez, D., & Vásquez, J. D. R. (2016). Modelos de gestión organizacional en entornos complejos por parte de las Mipymes del sector servicios en la ciudad de Sincelejo Sucre-Colombia. *Diálogo de saberes desde las Ciencias Económicas, Administrativas y Contables*, 0(0), 229-234. Recuperado de

<http://www.acedes.org/RecursosInicio/Publicaciones/LIBRO%20DIALOGO%20DE%20SABERES.pdf#page=242>

Piñeros, C. A., Pérez, O., Alarcón, M. D. R., & Ripoll, V. M. (2017). Modelo de gestión del cliente interno en el proceso de restauración. *Harvard Deusto Business Research*, 6(1 Especial), 39-53. Recuperado de <https://doi.org/10.3926/hdbr.141>

Siclla, R. I. (2015). *La gestión de alimentos y bebidas en los establecimientos de comida ambulatoria participantes del concurso "Ceviche con Sentimiento", 2014* (Tesis de maestría, Universidad de San Martín de Porres, Perú). Recuperado de <http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/handle/usmp/2342>

Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA]. (2010). *El boom de la gastronomía peruana. Su impacto económico y social*. Recuperado de http://www.apega.pe/descargas/contenido/13_apega_cocina_peruana.pdf

Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA]. (2013). *El boom gastronómico peruano al 2013*. Recuperado de http://apega.pe/descargas/contenido/boom_gastronomico_peruano_al_2013_web.pdf

Torres, K. P. (2016). *Modelo de gestión para mejorar los servicios de hospedaje y restaurante de hacienda Hostería La Antigua* (Tesis de maestría, Universidad Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/11648>

ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia

	Problema	Objetivo	Hipótesis	Variables
General	¿En qué medida la gestión de los procesos de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan con la permanencia en el mercado?	Analizar la gestión de procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores y su relación con la permanencia en el mercado.	La gestión de procesos en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con la permanencia en el mercado.	Gestión de procesos
Específicos	¿Cómo la planificación ejercida en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relaciona con su permanencia en el mercado?	Evaluar la relación entre la planificación en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores y su permanencia en el mercado.	La planificación en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con su permanencia en el mercado.	Mercado
	¿De qué manera la organización de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relaciona con su permanencia en el mercado?	Evaluar la relación existente entre la organización en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores y su permanencia en el mercado.	La organización en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con su permanencia en el mercado.	
	¿Cómo la dirección de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relaciona con su permanencia en el mercado?	Analizar como la dirección se relaciona con las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores y su permanencia en el mercado.	La dirección en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relacionan significativamente con su permanencia en el mercado.	
	¿De qué manera el control gerencial de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relaciona con su permanencia en el mercado?	Determinar la relación existente entre el control gerencial en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores y su permanencia en el mercado.	El control gerencial en las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores se relaciona con su permanencia en el mercado.	

Nota. Fuente: Elaboración propia.

ANEXO B: Modelo de cuestionarios

Cuestionario para los colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Estimado colaborador:

Quisiéramos pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Recuerde que no existen respuestas correctas ni incorrectas y solo puede elegir 1 respuesta.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!☺☺☺

Edad: 18 – 23 () 24 – 29 () 30 – 35 () 36 a más ()

Género: Masculino () Femenino ()

Estado civil: Soltero(a) () Casado(a) o Conviviente () Divorciado o Separado () Viudo(a) ()

Grado de instrucción: Primaria () Secundaria () Técnica () Universitaria ()

1. ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a la misión del restaurante?
Deficiente () Limitada () Regular () Buena () Excelente ()
2. ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a la visión del restaurante?
Deficiente () Limitada () Regular () Buena () Excelente ()
3. ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los objetivos y políticas del restaurante?
Deficiente () Limitada () Regular () Buena () Excelente ()
4. ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a las estrategias del restaurante?
Deficiente () Limitada () Regular () Buena () Excelente ()
5. ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto al organigrama del restaurante?
Deficiente () Limitada () Regular () Buena () Excelente ()
6. ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a los manuales del restaurante?
Deficiente () Limitada () Regular () Buena () Excelente ()
7. ¿Cuál es su nivel de conocimiento respecto a las actividades del restaurante?
Deficiente () Limitada () Regular () Buena () Excelente ()
8. Respecto a las demás áreas del restaurante ¿existe una coordinación entre ellas en el restaurante?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
9. ¿Existe motivación en el restaurante?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

10. ¿Es visible el liderazgo en el restaurante?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
11. ¿Es adecuada la comunicación en el restaurant?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
12. ¿Cómo percibió el proceso de reclutamiento cuando usted fue seleccionado?
Deficiente () Limitada () Regular () Buena () Excelente ()
13. ¿Cómo percibe usted la eficiencia en los procesos del restaurante?
Deficiente () Limitada () Regular () Buena () Excelente ()
14. ¿Cómo percibe usted la calidad de servicio en el restaurante?
Deficiente () Limitada () Regular () Buena () Excelente ()
15. ¿Cree usted que los tiempos de entrega de los platos son adecuados?
Deficiente () Limitada () Regular () Buena () Excelente ()
16. ¿Cree usted que la evaluación de personal por parte de la gerencia es adecuada?
Deficiente () Limitada () Regular () Buena () Excelente ()



Cuestionario para los clientes de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores

Estimado cliente:

Quisiéramos pedir su ayuda para que conteste algunas preguntas que no llevarán mucho tiempo. Sus respuestas serán anónimas y absolutamente confidenciales. Recuerde que no existen respuestas correctas ni incorrectas y solo puede elegir 1 respuesta.

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!☺☺☺

Edad: 18 – 23 () 24 – 29 () 30 – 35 () 36 a más ()

Género: Masculino () Femenino ()

Estado civil: Soltero(a) () Casado(a) o Conviviente () Divorciado o Separado () Viudo(a) ()

Grado de instrucción: Primaria () Secundaria () Técnica () Universitaria ()

Profesión: _____

- I. ¿Cómo percibe usted la atención en el restaurante?
Deficiente () Limitada () Regular () Buena () Excelente ()
- II. ¿Los requerimientos que usted solicita son atendidos oportunamente?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
- III. ¿Asiste usted con frecuencia al restaurante?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
- IV. ¿Ante un inconveniente presentado en el restaurante usted hace uso del libro de reclamaciones?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
- V. ¿Los platillos de la carta se cambian con frecuencia?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
- VI. ¿Hace usted uso de servicios adicionales como la reserva del establecimiento para eventos?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
- VII. ¿Cree usted que el tiempo de espera es adecuado con los servicios que presta el restaurante?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
- VIII. ¿Cree usted que los ambientes del restaurante son adecuados respecto a la ventilación?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
- IX. ¿Cree usted que los ambientes del restaurante son adecuados respecto a la iluminación?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()

- X. ¿Cree usted que los ambientes del restaurante son adecuados respecto a la infraestructura?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
- XI. ¿Cree usted que los ambientes del restaurante son adecuados respecto al parqueo del automóvil?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
- XII. ¿Considera usted adecuada la presentación de los platos?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
- XIII. ¿Considera usted que los precios son adecuados respecto al servicio que usted recibe?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
- XIV. ¿Cree usted que es atractiva la publicidad del restaurante?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
- XV. ¿Considera usted que las promociones que ofrece el restaurante son atractivas?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()
- XVI. ¿Con que frecuencia algún platillo de la carta que usted solicito no se encontraba en la misma?
Nunca () Casi nunca () A veces () Casi siempre () Siempre ()



ANEXO C: Guía de entrevista para los especialistas

1. ¿Qué tan bien manejan la planificación los restaurantes de pescados y mariscos del distrito de Miraflores respecto a la filosofía empresarial y los objetivos?
2. ¿Cómo se realiza la organización respecto al organigrama, manuales y actividades de un restaurant?
3. ¿Cómo se logra efectividad en el manejo del talento humano en el restaurant a través de la motivación, liderazgo y comunicación?
4. ¿Cómo se evalúa el desempeño de las actividades de los colaboradores de un restaurant para cumplir con los objetivos trazados?
5. ¿Es necesario el estudio de la demanda y la oferta para establecer estrategias de gestión en un restaurant?
6. ¿Cómo el mix de marketing ayuda a la gestión de los restaurantes en su eficiencia?

ANEXO D: Guía de observaciones

N°	Indicadores	Si	No
1	Nivel de conocimiento de la misión		
2	Nivel de conocimiento de la visión		
3	Nivel de conocimiento de los objetivos y políticas		
4	Nivel de conocimiento de las estrategias		
5	Nivel de conocimiento del organigrama		
6	Nivel de conocimiento de los manuales del restaurant		
7	Nivel de conocimiento de las actividades a realizar		
8	Relación con otras áreas del restaurant		
9	Motivación		
10	Liderazgo		
11	Comunicación		
12	Captación de personal		
13	Eficiencia en los procesos		
14	Calidad de servicio		
15	Tiempos de entrega de los platos		
16	Evaluación del plan		
17	Percepción del cliente		
18	Exigencias del cliente		
19	Comportamiento de compra		
20	Tipos de cliente		
21	Variedad de platos		
22	Servicios adicionales		
23	Tiempo de espera		
24	Ambientes del restaurant		
25	Presentación de los platos		
26	Precio de los platos		
27	Promoción y publicidad de ventas		
28	Logística		
	Observaciones		

Nota. Fuente: Elaboración propia.

**ANEXO E: Relación de las empresas de restauración que ofrecen pescados
y mariscos en el distrito de Miraflores**

N°	Establecimiento	Dirección	Telf.	Aforo	Colaboradores
1	A'MARES cebiche con Pasión	República de Panamá 6294	4699402	30	8
2	Alfresco	Malecón Balta 790	2428960	107	20
3	Altamar	Av. José Pardo 610 Mezzanine	2423619	75	15
4	Caplina	Av. Santa Cruz 900	4974546	100	18
5	Costanera 700	Av. Del Ejército 421 - Manuel Tovar 179	4214635 4217508	150	27
6	Delfino Mar	Av. Jorge Chavez 509, Esq. con Madrid	4453470	250	43
7	El Escondite del gordo	Av. Pardo 399	3639405	90	16
8	El Gran Combo	Bonilla 113	4918676	16	4
9	El Mercado	Hipólito Unanue 203	2211322	100	18
10	El Pez Amigo	Av. La Paz 1640	4459783	70	16
11	El Pez On	San Martín 537	7130860	150	27
12	El Verídico de Fidel	Colón 246	4459297	300	50
13	Francesco	Malecón de la Marina 526	4428255 2212697	100	18
14	La Mar	Av. La Mar 770	4213365	200	37
15	La Preferida	Arias Araguez 698, San Antonio	4455180	160	29
16	La Red	Av. La Mar 391 Santa Cruz	4411026	140	26
17	La Rosa Náutica	Espigón N° 4, Circuito de Playas	4450149	230	41
18	Oh Calamares	Av. Benavides 2482	5606070	45	11
19	Pescados Capitales	Av. La Mar 1337	4218808	230	42
20	Puerto Med	Av. 28 de Julio 1324	2414052	40	10
21	Punta Sal	Malecón Cisneros Cdra. 3, Esq. con Trípoli	4459675	150	27
22	Punto Marino	Av. Del Ejército 665	2212293 2210712	50	10
23	Rigoletto	Colón 161	4443046	60	12
24	Sabores Peruanos	Av. Alfredo Benavides 2392	4492145	55	13
25	Santo Pez	Av. La Mar 1098, Urb. Santa Cruz	4401493	100	19
Promedio				119	22

Nota. Fuente: *Guía gastronómica del Perú. El manual del buen gourmet 2017-2018 (14ª Ed.) (2017).* Lima, Perú: Ideas y Más ideas.

ANEXO F: Constancia de juicio de experto

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión de los cuestionarios para su aplicación a los clientes y colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores, elaborado por el Licenciado Alexander Henry Rodríguez Pérez, egresado del Programa de Maestría en Marketing Turístico y Hotelero de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Universidad de San Martín de Porres, quien está realizando un trabajo de investigación titulado “Análisis situacional de la gestión de procesos y su relación con su permanencia en el mercado - 2017” Caso: empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.

Una vez realizados los reajustes indicados, los cuales son mínimos, considero que los cuestionarios son válidos para su aplicación.

Lima, julio de 2017



Dra. Milagros Cecilia Huamán Castro


DNI: 08870766

CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión de los cuestionarios para su aplicación a los clientes y colaboradores de las empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores, elaborado por el Licenciado Alexander Henry Rodríguez Pérez, egresado del Programa de Maestría en Marketing Turístico y Hotelero de la Escuela Profesional de Turismo y Hotelería de la Universidad de San Martín de Porres, quien está realizando un trabajo de investigación titulado “Análisis situacional de la gestión de procesos y su relación con su permanencia en el mercado - 2017” Caso: empresas de restauración que ofrecen pescados y mariscos en el distrito de Miraflores.

Una vez realizados los reajustes indicados, los cuales son mínimos, considero que los cuestionarios son válidos para su aplicación.

Lima, julio de 2017



Dr. Luis Fernando Valeriano Ortiz

DNI: 06003883