



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

**APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA MEJORA
DE LA PRODUCTIVIDAD DEL RESTAURANTE D'BRAU DE LA
CIUDAD DE CHICLAYO**

**PRESENTADA POR
DIEGO ALONSO FERNÁNDEZ CONTRERAS**

ASESOR

CARLOS JESÚS RONCAL PRETELL

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN TURISMO Y
HOTELERÍA**

CHICLAYO – PERÚ

2017



Reconocimiento - No comercial - Sin obra derivada
CC BY-NC-ND

El autor sólo permite que se pueda descargar esta obra y compartirla con otras personas, siempre que se reconozca su autoría, pero no se puede cambiar de ninguna manera ni se puede utilizar comercialmente.

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



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTÍN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y
PSICOLOGÍA**

**ESCUELA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERÍA
FILIAL NORTE**

**APLICACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA
MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD DEL RESTAURANTE
D'BRAU DE LA CIUDAD DE CHICLAYO**

**TESIS PARA OPTAR
EL TÍTULO DE PROFESIONAL DE LICENCIADO EN TURISMO Y HOTELERÍA**

**PRESENTADOR POR:
DIEGO ALONSO FERNÁNDEZ CONTRERAS**

**ASESOR:
CPC. CARLOS RONCAL PRETELL**

**CHICLAYO, PERÚ
2017**

DEDICATORIA:

En primer lugar, a Dios por guíarme y ser la piedra angular de mi vida.

En segundo lugar, a mis padres, Manuel Fernández Chávez y Livia Contreras Paima, por su apoyo y amor incondicional.

En tercer lugar, a mi familia, por ser mi soporte y confiar en mi cada momento de mi vida.

Por último, a todas aquellas personas que me apoyaron para alcanzar este objetivo.

AGRADECIMIENTO:

Primero, a todas aquellas personas que colaboraron con mi persona para la elaboración de este estudio.

Segundo, a mi asesor CPC Carlos Roncal Pretell; al chef César Feijó Debenedetti, quien es el administrador y dueño del restaurante D'Brau.

Tercero, a todas aquellas personas que colaboraron con sus meritorias opiniones y observaciones sobre esta investigación

INDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
INTRODUCCIÓN	xiii
Descripción de la realidad problemática	xvi
Formulación del problema	xx
Preguntas específicas	xx
Objetivos de la investigación.....	xxi
Objetivo general	xxi
Objetivos específicos	xxi
Justificación de la investigación	xxi
Viabilidad del estudio	xxii
Limitaciones del estudio	xxiii
CAPÍTULO I.....	24
MARCO TEÓRICO	24
1.1 Antecedentes de la investigación.....	24
1.2 Bases teóricas.....	31
1.2.1 Teorías sobre la administración.....	31
1.2.2 Modelo.....	40
1.2.3 Modelo de gestión	42
1.2.5 Productividad.....	51
1.2.6 Productividad en restaurantes	59
1.3 Definiciones conceptuales.....	61
CAPÍTULO II.....	63
HIPÓTESIS Y VARIABLES	63
2.1 Formulación de hipótesis.....	63
2.1.1 Hipótesis general.....	63
2.2.2 Hipótesis específicas.....	63
2.2 Variables e indicadores.....	64
2.3 Operacionalización de variables.....	65

2.4	Matriz de consistencia.....	66
2.5	Matriz de operacionalización de variables.....	67
CAPÍTULO III.....		69
METODOLOGÍA.....		69
3.1	Diseño metodológico.....	69
3.1.1	Enfoque y tipo de investigación.....	69
3.2.1	Población.....	70
3.2.2	Muestra.....	70
3.3	Técnicas de recolección de datos.....	71
3.3.1	Descripción de los instrumentos.....	71
3.4	Técnicas para el procesamiento de la información.....	72
3.5	Aspectos éticos.....	73
CAPÍTULO IV.....		74
RESULTADOS.....		74
4.1	Análisis de resultados.....	74
4.1.1	Análisis descriptivo.....	74
4.1.2	Análisis de fiabilidad.....	87
4.1.3	Análisis de los instrumentos.....	88
CAPÍTULO V.....		92
DISCUSIÓN.....		92
5.1	Discusión de la investigación.....	92
5.2	Propuesta.....	99
5.2.1	Objetivos de la aplicación.....	99
5.2.2	Diagnóstico situacional.....	99
5.2.3	Estrategias a aplicar.....	104
5.2.4	Planeación.....	105
5.2.5	Organización.....	111
5.2.6	Dirección.....	113
5.2.7	Control.....	116
5.2.8	Cronograma del modelo de gestión para el restaurante D’Brau....	118

Conclusiones	119
Recomendaciones	120
Fuentes de información.....	121
Tesis	123
Investigaciones – proyectos	124
Electrónicas	124
Decretos – leyes	125
ANEXOS.....	126

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de variables.	64
Tabla 2. Operacionalización de variables.....	65
Tabla 3. Matriz de consistencia.....	66
Tabla 4. Matriz de operacionalización de variables.	67
Tabla 5. Trato y servicio prestado por el personal de sala del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.	75
Tabla 6. Obtención de información relativa al producto/servicio que se ofrece en el restaurante D’Brau. Chiclayo. 2017.	76
Tabla 7. Nivel de asesoramiento recibido en el restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.....	77
Tabla 8. Ambiente y confort del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.....	78
Tabla 9. Mantenimiento e higiene del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.	79
Tabla 10. Servicios sanitarios del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.	80
Tabla 11. Seguridad dentro de la sala del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.....	81
Tabla 12. Tiempo de servicio de los platos en el restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.	82
Tabla 13. Presentación de los platos en el restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.....	83
Tabla 14. Relación calidad/precio del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.	84

Tabla 15.	Calificación, en general, de las expectativas con respecto a los productos y servicios que se ofrece en el restaurante D’Brau.	
	Chiclayo, 2017.....	85
Tabla 16.	Medio por el cual conoce la existencia del restaurante D’Brau.	
	Chiclayo, 2017.....	86
Tabla 17.	Análisis FODA.....	99
Tabla 18.	Matriz MEFI.....	101
Tabla 19.	Matriz MEFE	103
Tabla 20.	Estrategia FO	106
Tabla 21.	Estrategia FA	107
Tabla 22.	Estrategia DO.....	107
Tabla 23.	Estrategia DA	107
Tabla 24.	Programa de actividades propuestas	108
Tabla 25.	Presupuestos de programas propuestos	109
Tabla 26.	Procedimientos propuestos	110
Tabla 27.	Diseño de cargos propuesto	112
Tabla 28.	Cartilla de control dirigida al administrador	116
Tabla 29.	Cartilla de control dirigida al chef	116
Tabla 30.	Cartilla de control dirigida al ayudante de cocina.....	117
Tabla 31.	Cartilla de control dirigida a mesero (a).....	117
Tabla 32.	Cronograma de la propuesto del modelo de gestión para el restaurante D’Brau.	118

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.	Diseño de modelo de gestión de empresa de Edones, M. (2015).....	30
Figura 2.	Desarrollo del potencial humano.	44
Figura 3.	Modelo de gestión para el desarrollo tecnológico de pymes. (DT- PYMES). (2004)..	45
Figura 4.	Proceso de aplicación metodológica “QUALYMAN”. (2007).	47
Figura 5.	Procesos de la Gestión del Talento Humano.	51

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.	Trato y servicio prestado por el personal de sala del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.	75
Gráfico 2.	Obtención de información relativa al producto/servicio que se ofrece en el restaurante D’Brau. Chiclayo. 2017.	76
Gráfico 3.	Nivel de asesoramiento recibido en el restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.....	77
Gráfico 4.	Ambiente y confort del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.....	78
Gráfico 5.	Mantenimiento e higiene del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.....	79
Gráfico 6.	Servicios sanitarios del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.....	80
Gráfico 7.	Seguridad dentro de la sala del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.	81
Gráfico 8.	Tiempo de servicio de los platos en el restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.....	82

Gráfico 9. Presentación de los platos en el restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.....	83
Gráfico 10. Relación calidad/precio del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.....	84
Gráfico 11. Calificación, en general, de las expectativas con respecto a los productos y servicios que se ofrece en el restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.....	85
Gráfico 12. Medio por el cual conoce la existencia del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.....	86

RESUMEN

El Perú es un destino turístico por excelencia, en el cual las empresas del rubro de alimentos y bebidas deben estar a la altura de la demanda culinaria nacional e internacional. Chiclayo es una ciudad reconocida por su cultura, tradición y gastronomía, razón por la que, esta tesis hace hincapié en este arte, puesto que la localidad está viviendo un crecimiento empresarial y los administradores están en la obligación de dirigir una correcta organización, debido a que su accionar comercial influye en la actividad turística.

En la presente investigación se señalan las características del restaurante D'Brau, ubicado en la ciudad de Chiclayo, fundado el 4 de setiembre del 2009 por el señor César Feijó Debenedetti, siendo la inspiración para el nombre de la empresa, su menor hijo llamado Braulio.

El objetivo de estudio es aplicar un modelo de gestión para mejorar la productividad del restaurante. Para ello, se utilizó el método descriptivo, se realizó una entrevista directa con el administrador y el personal de servicio, así como la elaboración de cuestionarios a los clientes.

De igual manera, se propone la aplicación de un modelo de gestión basándose en el modelo Qualyman y en los procesos de la administración: planeación, organización, dirección y control, permitiendo que el restaurante aumente su capacidad de ventas y desarrolle una correcta organización enriqueciendo su productividad.

Palabras claves: Crecimiento empresarial, modelo de gestión, procesos de la administración, productividad.

ABSTRACT

Peru is a tourist destination par excellence, in which the companies of the food and beverages sector must be up to the national and international culinary demand. Chiclayo is a city renowned for its culture, tradition and gastronomy, which is why this research emphasizes this art, since the town is experiencing business growth and managers are under the obligation to lead a correct organization, since its commercial activity influences the tourist activity.

In the present investigation, the characteristics of the restaurant D'Brau, located in the city of Chiclayo, founded on September 4, 2009, by Mr. César Feijó Debenedetti, being the inspiration for the name of the company, his minor son named Braulio.

The objective of the study is to apply a management model to improve restaurant productivity. For this, the descriptive method was used a direct interview was conducted with the administrator and the service personnel, as well as the elaboration of questionnaires to the clients.

Likewise, the application of a management model based on the Qualyman model and on the administration processes is proposed: planning, organization, direction and control, allowing the restaurant to increase its sales capacity and develop a correct organization enriching its productivity.

Key words: Bussiness growth, Management model, Administration processes, Productivity.

INTRODUCCIÓN

En el mundo del turismo y de la hotelería, las empresas se desarrollan en un entorno donde lo único permanente es el cambio; es así que, se ven en la necesidad de lidiar todos los días con situaciones convenientes o desfavorables, deduciendo que un factor de éxito de las empresas está en el manejo eficiente de sus planes, de acuerdo a las renovaciones que se originan producto de las nuevas tendencias.

Proponer un modelo de gestión debe proveer de actividades operacionales, especificando los recursos con los que se cuentan y designar acciones en cada área de la organización. Muchas empresas aplican una gestión empírica por lo que han podido subsistir en el entorno variante, tal como es el restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo, pero no se puede afirmar que será una gestión constante a lo largo del tiempo.

Por lo tanto, para que el restaurante D'Brau siga logrando un crecimiento y sostenibilidad requiere de una gestión idónea en su organización y de esta manera, encaminarse hacia la senda del éxito.

Entonces, ¿qué características debe tener el restaurante D'Brau para lograr una mejor gestión y de esta manera aprovechar su productividad? Para contestar esta interrogante se planteó un objetivo general que es aplicar un modelo de gestión para incrementar su productividad del restaurante; como objetivos específicos se propuso: primero, elaborar un diagnóstico de factores internos y externos del restaurante; segundo, determinar si la gestión de servicio que el personal ofrece a los clientes es

la adecuada; tercero, inferir si el recurso humano y tecnológico del restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo es la apropiada.

En el capítulo I, se expone la realidad problemática obtenida, mediante la observación y entrevista directa al administrador y personal de atención al cliente.

En el capítulo II, dispondremos de todas las teorías que encaminan la investigación, así como también definiciones de autores y conceptos propios de investigador.

En el capítulo III, se presenta la metodología, donde se indica el tipo de la investigación, población y muestra, las variables y las técnicas de recolección de datos y procesamiento de información.

En el capítulo IV se da a conocer los resultados obtenidos productos de las encuestas realizadas a los clientes que acuden al restaurante D'Brau, con el fin de obtener información acerca su apreciación y percepción del servicio que reciben.

En el capítulo V, se muestra la discusión de resultados y las conclusiones, así como también dar las recomendaciones pertinentes que el administrador del restaurante debe tomar en cuenta en la toma de decisiones.

Finalmente, se expone una serie de conclusiones y recomendaciones producto de la investigación.

Con todo ello, se busca exponer un modelo de gestión para mejorar la productividad de la empresa, mediante el modelo Qualyman y los procesos administrativos con el objetivo de obtener un desarrollo sostenido. La elaboración de estos permitirá tener una mejora en la estructura organizacional que, a su vez, formará una eficiencia y eficacia de sus recursos humanos, materiales y tecnológicos.

Descripción de la realidad problemática

A nivel mundial, los restaurantes se encuentran en una lucha constante, debido a una gran cantidad de competencias, ya sea en el servicio, producto, calidad, localización estratégica, etc. A consecuencia de la diversidad de competencias es importante que las empresas gastronómicas estén en continua renovación de sus productos y servicios; así mismo, dar a conocer un valor agregado el cual es esencial para los comensales.

El Perú, está viviendo un “boom gastronómico”, donde los negocios dedicados a la producción de alimentos están siendo creados en distintos lugares del territorio nacional y para todas las clases socioeconómicas. Nuestro país es reconocido a nivel internacional por la elaboración y producción de potajes de buen sabor y variedad; sin embargo, algunos restaurantes no cumplen con los requisitos como: buenas prácticas de restaurantes, indicadores otorgados por el MINCETUR, infraestructura y equipamiento apropiado, personal con estudios adecuados, entre otros.

Hoy en día, ciertos restaurantes de la ciudad de Chiclayo, son administrados erróneamente sin haber analizado correctamente la relación que deben tener con sus consumidores, que aún siendo de trato amable y respetuoso con ellos, desconocen la labor que deben efectuar debidamente para mejorar la relación con los comensales, trabajadores de la empresa, y de esta manera, permitirá que la

productividad esperada sea la deseada mediante las diversas actividades que lleven consigo un vínculo a largo plazo entre gerente-empleado.

Por una parte, en este tipo de negocios se puede detectar una gran cantidad de competencia con variedad en sus productos y servicios, los restaurantes se ven con la necesidad de superarse constantemente respondiendo a las necesidades de los consumidores, y así incrementar su productividad y a su vez, ayudando a fomentar el turismo. Por otra parte, en ciertos recintos gastronómicos de la localidad tienen en común una debilidad: la escasa capacitación de los colaboradores del restaurante, que se ve reflejado en el limitado interés por el dueño o administrador.

También, la falta de un modelo de gestión fija en estas empresas provoca una desorganización interna de la empresa; por ejemplo, el desconocimiento de las funciones de los colaboradores que integran el restaurante. A pesar de ello, en ciertas ocasiones, la carencia de una idea de gestión establecida puede generar un desacuerdo entre colaborador y cliente con respecto a la atención brindada, servicio que ofrece el establecimiento, producto ofrecido o solución de problemas e inconvenientes. La implementación de un modelo de gestión permite llevar una mejor administración y establecer acciones concretas para que el trabajador cumpla eficientemente su labor, que se verá reflejado en la productividad de la empresa.

Por esta razón, es de suma importancia que los administradores y gerentes de los restaurantes reflejen un interés de crecimiento como empresa y desarrollo laboral que promueve a sus colaboradores, trabajando adecuadamente, atendiendo las cambiantes necesidades y soluciones de problemas de los clientes en la actualidad.

La empresa a estudiar es el restaurante D'Brau, se encuentra situado en la calle Tacna 345 en el centro de Chiclayo y fue fundado el 4 de setiembre del año 2009 por el señor César Feijó Debenedetti. El origen del nombre de la empresa es por el hijo del dueño llamado Braulio, pero él siempre lo llama "Brau".

El restaurante D'Brau es dinámico y está dispuesto a complacer los requerimientos de sus clientes, y esa es la estrategia que le permite ser sostenible a lo largo de los años en la ciudad de Chiclayo.

Los tres aspectos a tomar en cuenta para el desarrollo de la investigación son: el servicio de atención al cliente, las instalaciones del restaurante y la realización/prestación del servicio. Por medio de la observación y entrevista realizada al administrador y trabajador de la empresa se puede deducir lo siguiente:

En primer lugar; la calidad de servicio al cliente es escasa, puesto que, el cliente necesita hacer algún tipo de señal para que el colaborador pueda acercarse; la información brindada relativa al producto que se ofrece es limitada, ya que en ocasiones, cuando el cliente necesita saber el tipo de alimento que va a consumir, suelen responder sin brindar mucha información o acuden al chef; el nivel de asesoramiento, es decir el grado de información al ofrecer un consejo sobre el consumo de un plato en especial es incompleto, porque el colaborador no es capaz de ofrecer un producto especial a menos que el cliente se lo pida.

En segundo lugar, las instalaciones, el ambiente y confort de la sala es común y sobrio. Las mesas, sillas, cubertería y cristalería no poseen una vestimenta apropiada; el mantenimiento e higiene del local está limpio, pero algunos sectores de

la sala se puede observar la falta de limpieza; en los servicios sanitarios es notorio la falta de accesorios de aseo como el jabón, toalla, y la falta de un miembro de seguridad, que pone en riesgo el bienestar de las personas.

En tercer lugar, la realización/prestación de los servicios, el tiempo de servicio del plato es bueno, el rango de duración del pedido es entre 10 y 15 minutos, aunque entre en algunos pedidos la espera tarda unos minutos más; la presentación del plato es sencilla, sobria y sin mucha decoración; en la relación calidad/precio está en lo correcto, sin embargo, esto depende del punto de vista de cada consumidor.

Por otro lado, el administrador pregunta de manera oral a cada mesa si el cliente tiene alguna queja o problema, de modo que lo más formal sería que el cliente llene una pequeña encuesta para saber si la atención y el producto consumido fueron de su agrado. Asimismo, según el Manual de Buenas Prácticas “Desarrollo de Habilidades y Destrezas para la Atención de Clientes en Restaurantes” – Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR), la falta de un uniforme representativo a la organización por parte de la mesera y cocineros es notorio al ingresar al establecimiento.

Además, no hay una pronta solución en el caso lleguen clientes y el restaurante esté copado de comensales. Igualmente, se pudo observar que el establecimiento posee 12 mesas las cuales 2 son familiares y donde solamente atiende una mesera y el administrador, que es el chef principal a la vez, cuando no está preparando algún plato en especial, cumple la función de mesero.

Se ha podido conocer que existe un competidor en la zona: el restaurante **Paladares**, esta empresa oferta productos similares y con precios parecidos, no obstante, éste sobresale por su amplia infraestructura. Con respecto a los platos a la carta que se ofrece, los precios son relativamente un poco más elevado al de su competidor, y esto se ve justificado en la cantidad y calidad del producto ofrecido.

Formulación del problema

¿La aplicación de un modelo de gestión mejorará la productividad del restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo?

Preguntas específicas

- ¿El restaurante cuenta con un diagnóstico de factores internos y externos que ayudan a conocer su realidad?
- ¿La calidad de servicio que ofrece el personal a los clientes es la adecuada?
- ¿El restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo cuenta con el recurso humano y tecnológico apropiado?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Aplicar un modelo de gestión para mejorar la productividad del restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo.

Objetivos específicos

- A) Elaborar un diagnóstico de factores internos y externos del restaurante.
- B) Determinar si la calidad de servicio que ofrece el personal a los clientes es la adecuada.
- C) Inferir si el recurso humano y tecnológico del restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo es la apropiada.

Justificación de la investigación

Una de las preocupaciones centrales que tienen las empresas a nivel mundial es obtener y mejorar su productividad. En la publicación de Ruiz (s.f) señala que la productividad es uno de los factores más buscados en cualquier empresa y por ello es necesario contar con una gestión adecuada de los recursos disponibles.

Para Martínez (2007), citado por Torres (2008) afirma que la productividad es una medida, la cual manifiesta la correcta utilización de los recursos en relación a la elaboración productos y servicios, que repercute en el logro de objetivos establecidos.

Al igual que MINCETUR en Perú, la Secretaría de Turismo en México (SECTUR) declara que existen restaurantes de “calidad turística” y son aquellos que se dedican a la venta de alimentos y bebidas preparados para el público mediante un servicio especializado y que está directamente ligado al turismo. De este modo, se asume que la productividad en este tipo de negocios repercute directamente en la actividad turística de una localidad o región, puesto que un restaurante forma parte del itinerario del turista.

Esta investigación aportará la aplicación de un modelo de gestión para mejorar la productividad del restaurante D’Brau en la ciudad de Chiclayo. Por otra parte, los resultados del estudio ayudarán a originar una conciencia de servicio a los restaurantes de la ciudad, ya que su acción comercial influye en la actividad turística local. Además, mediante las conclusiones, el restaurante podrá autoevaluarse y tomar las decisiones correctas con el fin de optimizar su productividad.

Viabilidad del estudio

Este estudio cuenta con todas las condiciones económicas que garantiza el desarrollo de estudio, las fuentes de información y el interés que el autor demuestra implica la realización del proyecto.

Referente a la realización y colaboración del lugar de estudio, el administrador y los trabajadores del restaurante estuvieron predispuestos e interesados en conocer el desarrollo de la investigación, puesto que este análisis está vinculado directamente

con su ámbito laboral para mejorar la productividad del trabajo que realizan y la cual ayuda a desarrollar sus capacidades y habilidades profesionales.

Limitaciones del estudio

En el proceso de la ejecución de la tesis de grado una de las limitantes que se encontró fue la escasez de antecedentes de estudios locales orientados específicamente a la productividad de empresas de restaurante y su repercusión en la actividad turística. El apoyo y colaboración del administrador y trabajadores del restaurante fueron importantes a pesar de que algunos datos no fueron otorgados con exactitud por derechos de confidencialidad entre los empleados de la empresa. La disponibilidad de tiempo por parte del administrador del negocio fue una limitante que se pudo superar en el proceso del desarrollo de la investigación. Cabe resaltar que, en el mes de febrero del presente año, las lluvias ocurridas fueron un obstáculo al momento de realizar las encuestas a los clientes, porque los hechos producidos por el fenómeno natural imposibilitaron la llegada de clientes al restaurante.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación.

Al indagar sobre el expediente bibliográfico relacionado al estudio se tiene que Castaño, M. (2013) en su investigación titulada “*Modelo de Gestión Administrativa para el restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali*” para obtener el grado de administradora de empresas presentado en la Universidad Autónoma de Occidente de Colombia en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Cali, Colombia; tiene como objetivo de estudio elaborar un modelo de gestión administrativa para el restaurante Charly Granada en la ciudad de Cali.

Su diseño metodológico es descriptivo, ya que pretende dar a conocer los factores que intervienen a la disminución de la afluencia de clientes durante el último año en el restaurante Charly Granada y dando las siguientes conclusiones: 1) El motivo de la disminución de afluencia de clientes del restaurante es el descuido del sabor y presentación de los platos, 2) Las porciones de los platos, 3) Temperatura de los platos, 4) La relación calidad-precio y cantidad-precio, 5) Temperatura del local. El autor aclara que para implementar un modelo de gestión administrativa para la aceptación de los clientes en el restaurante Charly Granada, es importante tener establecido un modelo de gestión administrativa fija en la empresa, puesto que actualmente los clientes alteran sus preferencias y gustos muy repentinamente y

para ellos toda empresa dedicada a la producción de alimentos debe estar preparada para responder a la altura de sus necesidades y a la correcta solución de problemas.

Desde otro punto de vista, es importante que los trabajadores de la empresa se sientan identificados con su centro de labor, porque ellos son la primera percepción que recibe el cliente con respecto al recurso humano que el restaurante ofrece. También, nos señala que la competencia de restaurantes cada año aumenta y para ello, si una empresa desea subsistir ante este fenómeno, debe destacar sobre las demás en servicio, producto, calidad e infraestructura. Además, sugiere tener un producto especial que identifique a la empresa y sea de grato reconocimiento por parte de sus clientes para poder fidelizarlos y captar nuevo público.

En el trabajo de investigación para optar el título profesional de Garcés, J. (2013). *Plan de mejoramiento de la gestión administrativa, operativa y contable del Restaurante y Comidas Rápidas 102 Perros*. Presentado en la Universidad Autónoma de Occidente en la Facultad de Ciencias Económicas. Cali, Colombia; el autor tiene como objetivo plantear una propuesta para mejorar la gestión de mercadeo, administración, operación y contable del restaurante y comidas rápidas 102 perros de la ciudad de Cali y su diseño metodológico es descriptivo y analítico, puesto que se observará la situación actual del restaurante para luego evaluar las variables con el fin de generar la formulación de soluciones y estrategias.

El autor concretó las siguientes conclusiones: 1) El jefe del restaurante debe realizar tareas de revisión como se aseguran los estándares de calidad de sus productos, garantizar el estado físico del restaurante, 2) El administrador debe

mantener a su personal satisfecho, motivado e involucrado con el negocio y que los empleados estén en la facultad de una comunicación directa con su jefe y permitir que ellos participen en los objetivos del restaurante, 3) El administrador debe utilizar las sugerencias de sus clientes internos y externos para mejorar el servicio de calidad que brinda su empresa, 4) Todos los trabajadores del establecimiento deben tener conocimientos de las actividades y acciones que el administrador tome con la empresa.

Las empresas exitosas logran su posicionamiento gracias a la aplicación eficaz de los factores del proceso administrativo, igualmente, la influencia del entorno externo hace que se generen cambios internos en la empresa. También las empresas de hoy en día, deben tener una o varios elementos que se diferencie de sus competidores con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes actuales y estará la vanguardia ante un mercado cambiante como es la actualidad. La producción y un servicio óptimo son aspectos fundamentales en una empresa de alimentos y bebidas y para ellos es necesario diseñar y poner en práctica estrategias de mejora en la organización para obtener una próspera productividad.

En la investigación de postgrado Blanco, J. (2009) con el trabajo titulado *Medición de la satisfacción del cliente del restaurante Museo Taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor*. Presentado en la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, en la facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Bogotá, Colombia, tiene como objetivo medir la satisfacción del cliente del restaurante Museo Taurino y formular estrategias de servicio para la

creación de valor con un diseño metodológico descriptiva, ya que el autor describió las características fundamentales del restaurante mencionado, por medio de una encuesta aplicada al cliente y según sus criterios crear unas series de estrategias para generar valor a los clientes.

Las conclusiones de este estudio fueron las siguientes: 1) El servicio al cliente forma parte fundamental en una empresa en la cual involucra a todas las áreas así tengan contacto directo o indirecto con el cliente, 2) Para llevar a cabo de una serie de estrategias para generar la productividad en un restaurante es importante conocer las debilidades y fortalezas de la empresa, 3) Para generar estrategias de servicio se debe detectar las debilidades en los aspectos tangibles (equipamiento del local) e intangibles (servicio) en la organización para tomar las decisiones correctivas.

El ciclo de servicio comienza desde que el cliente tiene el primer contacto directo con los colaboradores y la empresa; para que esto ocurra de manera permanente, el administrador debe evaluar en positivo y/o negativo, y de tal modo poder analizar las situaciones diarias que transcurren en el día a día.

También sobre el estudio de Montalvo, I. (2008) en la investigación titulado *Plan de Negocios para la Creación de un Restaurante de comida tradicional Italiana* para obtener el grado de administradora de empresas presentado en la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la carrera de Administración de Empresas, Bogotá, Colombia, tiene como objetivo de estudio diseñar un plan de negocios para el montaje y

gerencia de un restaurante, para las nuevas tendencias gastronómicas de la ciudad de Cali.

Su diseño de investigación es descriptivo, se busca realizar un estudio de mercado para establecer un público objetivo según la propuesta de negocio y crear un negocio de comida italiana en la ciudad de Cali y donde llegó a las siguientes conclusiones: 1) El público objetivo será personas de todas las edades que buscan probar nuevas sensaciones y platos, 2) El sector gastronómico en la ciudad de Cali está en crecimiento y la opción de un restaurante italiano resulta atractiva para personas locales y extranjeros, 3) La creación de un restaurante italiano en la ciudad de Cali generará una alternativa gastronómica distinta a los demás restaurantes de la localidad, donde piensa cautivar a los comensales por su servicio y calidad de los platos.

Esta investigación nos hace referencia sobre los diferentes comportamientos de los clientes del siglo XX, dando como ejemplo que la competencia de un restaurante es otro restaurante de cualquier tipo de comida, porque las personas de ahora pueden decidir ir a comer una hamburguesa al paso, en vez de frecuentar un restaurante de parrillas con mesas y mantel, en cualquier momento. Nos indica que las personas se ven más interesados por la propuesta única o el valor agregado de un restaurante con respecto a otro, dado que el producto/servicio puede ser diferente e innovador.

Otro punto importante es que al igual que la propuesta única, es el servicio que se ofrece, puesto que es aquel proceso en la cual interviene desde que el cliente

pisa el restaurante hasta que se retira. Junto al servicio se debe velar por las posibles debilidades del restaurante y estar la continua evaluación del personal, motivo por cual ellos representan a la empresa y están en permanente contacto con los clientes; y si se da el caso de detectar debilidades se debe implementar formas estratégicas correctivas.

En el estudio postgrado de Edones, M.(2015) titulado *Diseño de un modelo de gestión para la producción de fresa en el valle de Huaura* para obtener el grado de Maestro en Proyectos y Desarrollo Empresarial presentado en la Universidad Nacional José F. Sánchez Carrión, Lima, Perú.

Tiene como objetivo elaborar un modelo de gestión y su relación con la producción de fresa en el valle de Huara en el periodo 2015. Su diseño de investigación es descriptiva – correlacional, ya que especifica las propiedades importantes de la producción de fresas en el valle de Huara y correlacional porque mide el grado de relación entre esta actividad y el modelo de gestión elaborada, por la cual define las siguientes conclusiones: 1) un modelo de gestión puede ser aplicado en empresas de negocios privado y administración pública, pero no es utilizado con la misma finalidad, 2) la empresa privada utiliza un determinado modelo de gestión con el fin de desarrollar políticas y acciones que pretende alcanzar sus objetivos, mientras que la administración pública la ejecuta para poner en juego otras cuestiones administrativas.

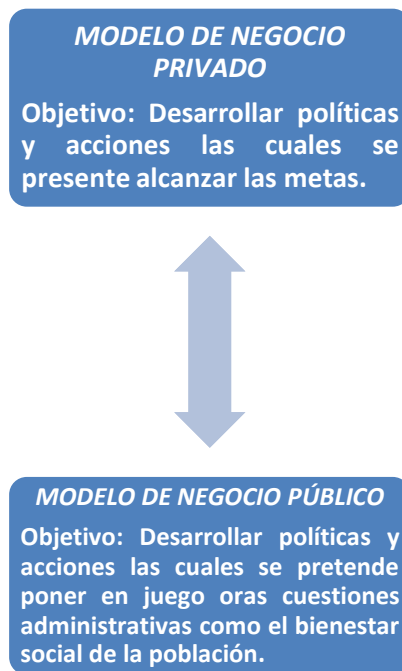


Figura 1. Diseño de modelo de gestión de empresa de Edones, M. (2015).

Fuente: Elaboración propia.

1.2 Bases teóricas.

1.2.1 Teorías sobre la administración.

Para ciertos autores, el éxito de una empresa se basa en la práctica de una buena administración, pero muchos ellos conceptualizan esta definición de distintas maneras.

Según Koontz y O'Donnell (2007), lo definen como la dirección de una institución social y su capacidad para lograr cumplir sus objetivos, fundamentada en la habilidad del recurso humano.

Galindo (2006), la administración es una serie de conocimientos, principios y herramientas que son fundamentales para la obtención de una eficiencia y calidad de los objetivos de cualquier empresa.

Stoner (2006), la administración es el medio por la que una empresa se mantiene constante en el sector. Se demuestra en el proceso de planificación, dirección y control de las áreas de la organización y cómo se utiliza los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos trazados.

Para referirnos sobre las teorías que los autores citan sobre la administración, tenemos las siguientes:

- Taylor, efectúa sus primeros estudios sobre la industria del trabajo, a ello se le suma sus investigaciones analíticas sobre la ejecución y remuneración de los trabajadores. La aplicación de la administración

científica que consiste la preocupación por aumentar la eficiencia de la industria en base al trabajo operario. Además, es considerado como el padre de la administración científica.

- Ford, desarrolló la denominada administración clásica enfocándose en aumentar la eficiencia de la empresa bajo la aplicación de los principios generales de la administración que adoptó: intensificación, economicidad y productividad. También es conocido como el enfoque clásico-tradicional de la administración.
- Fayol, explicó de una manera más amplia y especificada la administración clásica, señalando que la mejor manera de llegar a los objetivos trazados es formulando un programa de acciones general de la empresa siguiendo los alineamientos de las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar. Es considerado como la teoría moderna de la administración.
- Mayo, se centró en una administración enfocada a las relaciones humanas la cual señala que el recurso humano se motivaba por sus necesidades económicas. Estudios posteriores demostraban que los factores sociales y psicológicos influyen en el desempeño laboral de las personas.
- Weber, estableció un concepto moderno como la burocracia administrativa, enfocándose en la expansión de la empresa aplicando una economía capitalista.

1.2.1.1 Importancia de la administración

A causa de la era digital y entorno tecnológico en la que se vive actualmente, las empresas tienden a cambiar, y a su vez, hacerse flexibles de tal manera, que puedan modificar sus objetivos con el fin de cumplir sus metas a corto, mediano y largo plazo.

Para Reyes (s.f) señala que la administración es aquel conjunto sistemático de reglas que logra una eficiencia máxima en su estructura y el manejo del organismo social. Esta apreciación se ve plasmado en las diversas empresas emprendedoras que surgen gracias a la correcta organización de los recursos que posee.

La administración no solo es prioridad de las grandes empresas, las pequeñas y medianas organizaciones están en la necesidad de hacer la correcta práctica de esta actividad, al establecer los procesos y métodos para realizar las tareas de sus áreas, estas logren tener un mejor nivel de competitividad. Es decir, en el caso de un restaurante, el recurso humano como son los trabajadores y el recurso material como son los alimentos, se complementen en sí y trabajen sistemáticamente, con el fin de lograr una productividad para la organización.

Asimismo, Fernández (s.f) afirma que la administración es de gran importancia para perseguir la satisfacción de los objetivos por medio de un

mecanismo de operaciones a través del esfuerzo humano. También, Wehrichy Koontz (2004) explican que la administración es el proceso de diseñar un entorno en el cual el recurso humano cumpla eficientemente los objetivos específicos. Es importante recalcar que la administración es parte fundamental en el logro de objetivos de una empresa, siempre y cuando sus recursos materiales y humanos sean bien utilizados y estos estén ligados directamente cumplimiento con las metas trazadas.

1.2.1.2 Características de la administración

Para Reyes (2005), la administración brinda principios que hacen posible alcanzar los objetivos establecidos, y esto ocurre cuando la empresa alinea correctamente el recurso humano con el conocimiento y políticas de una organización, de la misma forma, su capacitación constante.

- Es universal: la práctica de esta actividad lo puede realizar grandes, medianas y pequeñas organizaciones.
- Es detallista: implica la realización acciones específicas con un fin establecido.
- Es jerárquico: toda empresa comprende de distintos niveles según el grado de labores establecidas, de la misma forma, la administración abarca de diferentes niveles según el grado de toma de decisiones.

Para Chiavenato (2007), el proceso administrativo engloba factores que forman parte de una organización:

1.2.1.3 Planeación

Es el proceso en la que se puede deducir un futuro, donde es probable establecer y lograr objetivos mediante la toma de decisiones.

Según Amaya (2005) señala que la planeación es el proceso donde las autoridades de una institución obtienen información interna y externa de su empresa, para luego procesarlas y analizarlas con el objetivo de evaluar la situación actual, así como decidir sobre el direccionamiento de objetivos y nivel de competitividad.

Importancia de la planeación:

- Favorece al desarrollo de la organización
- Reduce riesgos.
- Optimiza el aprovechamiento de los recursos

Elementos de la planeación:

- Propósito: finalidad por la cual la empresa persigue sus objetivos.
- Investigación: es aplicada en la planeación en el momento de buscar los factores que influyen en el logro de objetivos.
- Estrategia: consiste en la acción o acciones tomadas por los ejecutivos de una organización con la finalidad de alcanzar las metas propuestas.
- Política: se entiende como el criterio y guía donde se toma las decisiones.

- Programa: son las actividades establecidas permitiendo el logro de objetivos en un tiempo determinado.
- Presupuesto: término económico donde se demuestra en las actividades programadas.
- Procedimiento: es la cronología de las actividades establecidas.

1.2.1.4 Organización

Es la creación de un sistema estableciendo grados y niveles de actividades con el propósito de facilitar las funciones dentro de una organización.

El origen de la organización está en la necesidad de cooperar por parte de las personas. A lo largo de la historia, las personas cooperaban entre sí con el objetivo de fines personales; esta cooperación puede lograr un máximo de aprovechamiento si se emplea una estructura de organización.

Medina (2005) afirma que la organización funciona como una red de procesos donde se encuentran interconectados para un mismo objetivo.

Por este motivo, una estructura organizativa debe ser concisa y clara para que pueda ser entendida por los miembros de una empresa quienes son los responsables del cumplimiento de objetivos; por esta razón, se suprime las dificultades que pueden ocurrir en la toma de responsabilidades.

Elementos de la organización:

- División del trabajo: deben intervenir los siguientes aspectos: jerarquización de responsabilidades y departamentalización de las áreas.
- Coordinación: simultaneidad entre los recursos y el esfuerzo de los trabajadores para desarrollar los objetivos establecidos.

1.2.1.5 Dirección

Este proceso engloba la capacidad del administrador para la toma de decisiones, consiguiendo la buena comprensión y una positiva respuesta de parte de sus trabajadores mediante la comunicación, supervisión y motivación.

Por un lado, para lograr una correcta toma de decisiones, el administrador debe darse cuenta de su complejidad; para ello, el gerente deberá tratar con una o más persona de manera directa y objetiva. También, el administrador descubrirá que, como factor productivo, el recurso humano no solo busca los objetivos de la empresa, sino incluso el interés propio. Para dirigir el trabajo del recurso humano es necesario orientar, comunicar y motivar a los trabajadores para obtener óptimos resultados en beneficio de la organización.

Por otro lado, es importante saber diferenciar los niveles jerárquicos existentes en el recurso humano dentro de una empresa, y a su vez, saber integrarlos. La responsabilidad del administrador en la dirección repercute en el uso inteligente de una estructura de motivación e incentivos los cuáles genera el interés de su personal.

Elementos de la dirección:

- Toma de decisiones: es la selección de acciones en beneficio de la empresa. Para la toma de decisiones es indispensable evaluar las alternativas, analizar y definir actividades para la solución de un problema determinado.
- Integración: consiste en que el administrador integre a los trabajadores que dirige. Esta integración empieza en el reclutamiento del personal, luego en la inclusión al centro de labores y, finalmente en la capacitación para el desarrollo de sus funciones en el área asignada.
- Motivación: razón de los trabajadores al realizar sus labores con un propósito personal y donde el administrador tiene la responsabilidad de convertir esas razones en términos que genere un interés en ellos.
- Comunicación: se manifiesta en la manera de transmitir la información que se le brinda al personal.
- Supervisión: es la observación y orientación hacia los trabajadores con el fin de que cumplan sus labores adecuadamente.

1.2.1.6 Control

Es el procedimiento en la que se determina el correcto funcionamiento de las labores dentro de la empresa, con el objetivo de fijar disposiciones correctivas y evitar posibles errores en la ejecución del trabajo.

Para descubrir errores pasados, el administrador puede analizar planes pasados, y en base lo estudiado, tomar las medidas correctivas para evitar que las desviaciones vuelvan a ocurrir; aunque la mejor prevención ante estas equivocaciones en el control anticipado de ellas.

Solo a través de esta etapa, el administrador precisa si lo realizado se ajusta a lo planeado. El procedimiento idóneo de controlar una función es la supervisión directa, de esta manera el administrador puede verificar el trabajo realizado por los subordinados y corregir algún problema que pueda presentarse.

Elementos del control:

- Establecimiento de estándares: es el empleo de una unidad de medida que servirá como un patrón o guía para supervisar un determinado trabajo.
- Medición de resultados: consiste en que la obtención de estos resultados puede modificar la toma de decisiones.
- Corrección: en el caso los resultados no sean los esperados, se puede cambiar el accionar de las actividades.

1.2.2 Modelo

Para Achinstein (1967) este término tiene una amplia gama de uso en cualquier ciencia y puede referirse a casi cualquier cosa, desde una pequeña maqueta hasta un conjunto de ideas abstractas. Según Gago(1999) se puede definir como una forma que una persona propone para que pueda ser ejecutada; asimismo, es un ejemplar para ser imitado de un original que sirve para medir, explicar e interpretar los rasgos y significados de determinadas actividades de diversas disciplinas.

Luego Caracheo (2002) plantea este término como la explicación de un fenómeno, ideal, digno de imitarse, paradigma, canon, patrón o guía de acción; idealización de realidad; arquetipo, prototipo, uno entre una serie de objetos similares, un conjunto de elementos esenciales o los supuestos teóricos de un sistema social.

Según el concepto de Aguilera (2000) es una representación parcial de la realidad, es decir que no es posible explicar una totalidad, refiriéndose a una explicación de un fenómeno desde el punto de vista del autor.

Esta palabra puede ser interpretada de muchas maneras y bajo los conceptos de los autores citados se puede definir que el *Modelo* es la representación propuesta de una persona como ideal o como punto de referencia ante un fenómeno o realidad. Esta representación puede mostrar características, elementos y procesos de una realidad determinada y cómo se relacionan entre ellos para facilitar su comprensión.

1.2.2.1 Modelo de negocios

En esta investigación enfoca el vocablo *modelo* dentro del aspecto empresarial, por lo tanto, citaremos conceptos desde el punto de vista de los negocios. La palabra *modelo* en los negocios fue conceptualizado desde las épocas de los ochentas por Drucker (1994) que lo define como una forma ideal en la que la empresa lleva a cabo de negocio. Además, propone un modelo que responda a quién es el cliente y qué es lo que valora.

Luego en el nuevo milenio, Ericksson y Penker (2000) precisan que es una abstracción de cómo una empresa funciona proporcionando una vista simplificada de su estructura organizacional y que sirve como base para la comunicación con mejoras o innovación de los sistemas de información que apoyan a la empresa. En ese mismo año, Linder y Cantrell (2000) conceptúan que un *modelo* en los negocios es la lógica nuclear de la organización para crear un valor y que debe estar orientado hacia un beneficio.

Definiciones cronológicamente más cercanas como la de Ricart (2009) es el *modelo* en el mundo empresarial en el que consiste en el conjunto de elecciones hechas por la organización y el conjunto de consecuencias que derivan de esas elecciones.

El concepto de *modelo de negocios* no tiene una descripción aceptada generalmente, puesto que la palabra es muy amplia y puede ser tomada desde distintos puntos de vista, es por ello, que según las afirmaciones de

estos autores se puede deducir que *modelo* en los negocios es el comportamiento ideal que una empresa debe imitar o seguir con el fin de obtener un resultado óptimo.

1.2.3 Modelo de gestión

Al hablar de gestión se hace referencia a las acciones que se toman en una organización, es decir la manera de llevar un negocio. Estas acciones implican planear, organizar, ejecutar y controlar una organización hacia el logro de objetivos. Para Ackoff (1981) lo define como acciones necesarias para lograr el futuro de una organización. En los apuntes de Jordán (1996) lo explica como las acciones que constituye la puesta en marcha de la política general de la empresa y tomar decisiones orientadas a alcanzar los objetivos marcados.

Según el consejero empresarial Sainz de Vicuña (2012) indica que un *modelo de gestión* es la toma de decisiones estratégicas que la alta dirección de una organización ejecuta para lograr una empresa más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus clientes externos e internos.

- Características de un modelo de gestión.

Es un patrón que tiene como objetivo definir un resultado o producto deseado. Por lo general, la finalidad de este modelo se determina en expresiones de alcance, programa y costo. Podemos citar un ejemplo al respecto, el objetivo de inaugurar un restaurante, en un periodo de 6 meses y con un presupuesto de \$30 000dólares.

Asimismo, se estima que la trascendencia de este producto genere la aceptación del consumidor y el cumplimiento de expectativas.

Desde otro punto de vista, el modelo de gestión se emplea diversos recursos para lograr lo esperado. Esos recursos pueden comprender diversas personas, instalaciones, materiales y equipos. Además, establecer este modelo implica establecer un tiempo específico o limitado, con fecha de iniciación y fecha de logro de objetivos.

La ejecución de un *modelo de gestión* en un restaurante es un aspecto importante en este tipo de empresas, ya que las organizaciones buscan destacarse sobre los demás y eso puede verse reflejado en la producción del servicio que ofrece.

Para Saracho (2005) apunta que para determinar un modelo de gestión es importante enfatizar dos grandes categorías:

- Desarrollo de competencias
- Evaluación de competencias

Referente al *desarrollo de competencias* debemos incluir acciones como: entrenamiento, capacitación, desarrollo y planificación de la persona dentro de una organización. Mientras la categoría *evaluación de competencias* debemos agrupar todas aquellas acciones que involucran el uso de evaluación como: selección de personal, detección de necesidades, capacitaciones,

identificación de debilidades y talentos del personal, reconocimientos, promociones, reubicaciones y despidos.

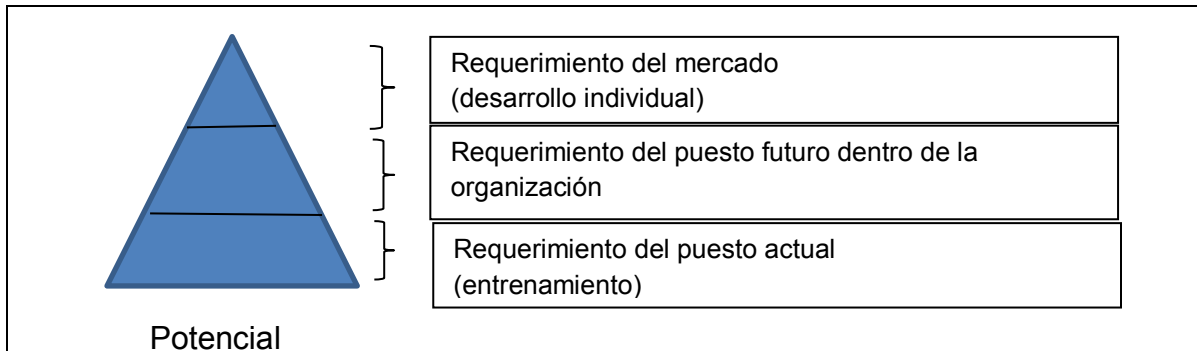


Figura 2. Desarrollo del potencial humano.

Fuente: Un Modelo General de Gestión por Competencias: Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencia. Saracho, J. (2005).

Implementar un *modelo de gestión* a una empresa no es de uso exclusivo de grandes organizaciones, todos los negocios tienen la capacidad de realizarlo para su compañía, la mejor manera de promover esta propuesta es capacitando al recurso humano y optimizando el recurso material para poder alcanzar los objetivos propuesto en el tiempo determinado.

1.2.3.1 El consumidor como punto principal del modelo de gestión

El cliente forma parte esencial en el cumplimiento de metas de cualquier organización, puesto que, provee de fondos necesarios para el logro de objetivos trazados; el cliente puede ser considerado como personas u organizaciones.

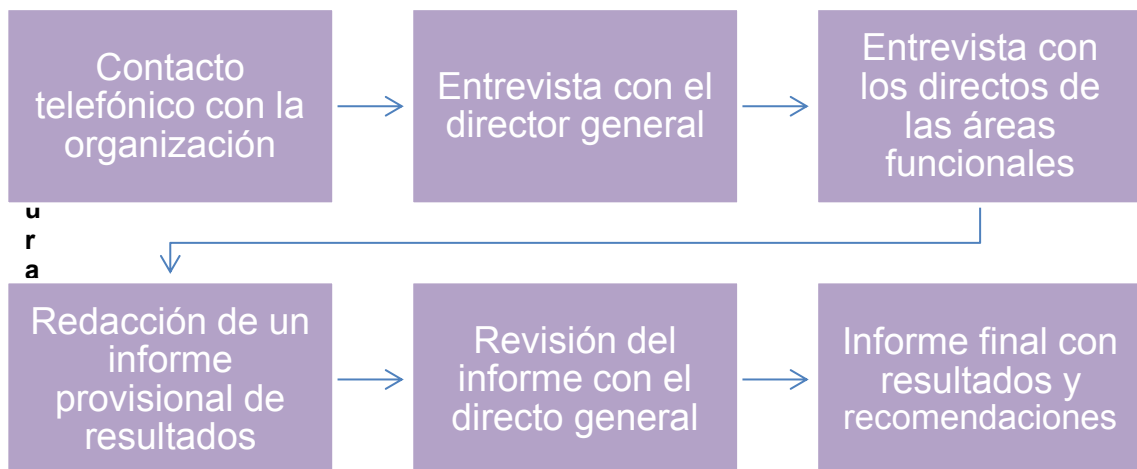
Cabe resaltar que la palabra *cliente*, no solo recae sobre aquellas entidades que proporcionan de recursos económicos para la empresa, sino también a aquellos sujetos que participan con el logro de objetivos.

1.2.3.2 Análisis de modelo de gestión existentes

Existen diversos modelos de administración empresarial, por la cual genera un interés analizarlas con el fin de destacar la más conveniente y adaptable a las necesidades de cada organización.

Las metodologías son las siguientes:

- **Modelo de gestión para el desarrollo tecnológico de pymes. (DT-PYME).**



u
r
a

a
e
l
o de gestión para el desarrollo tecnológico de pymes. (DT-PYMES). (2004).
Fuente: Instituto Tecnológico de Galicia.

Este modelo de gestión tiene como objetivo idear un procedimiento organizado para la ejecución de un diagnóstico general de la empresa complementándose con diagnósticos específicos del área tecnológica, con el fin de identificar los principales problemas de la compañía. La elaboración de los diagnósticos puede realizarse de manera independiente o simultánea. A partir de este modelo de diagnóstico PYME, se intenta informar a la dirección general de la empresa su procedimiento de análisis y evaluación con respecto a su situación actual de la organización.

Aspectos apreciados: análisis del entorno y estratégicas. Diagnósticos de la organización (actividades básicas y gestión de recursos disponibles).

Resultados: se indica en un informe de dos cuadros-resumen especificando los puntos débiles y fuertes de la empresa.

Asimismo, se redactan una serie de recomendaciones para corregir o mejorar los puntos débiles y para sugerir posibles oportunidades de mejora.

- **Modelo de gestión “QUALYMAN”**

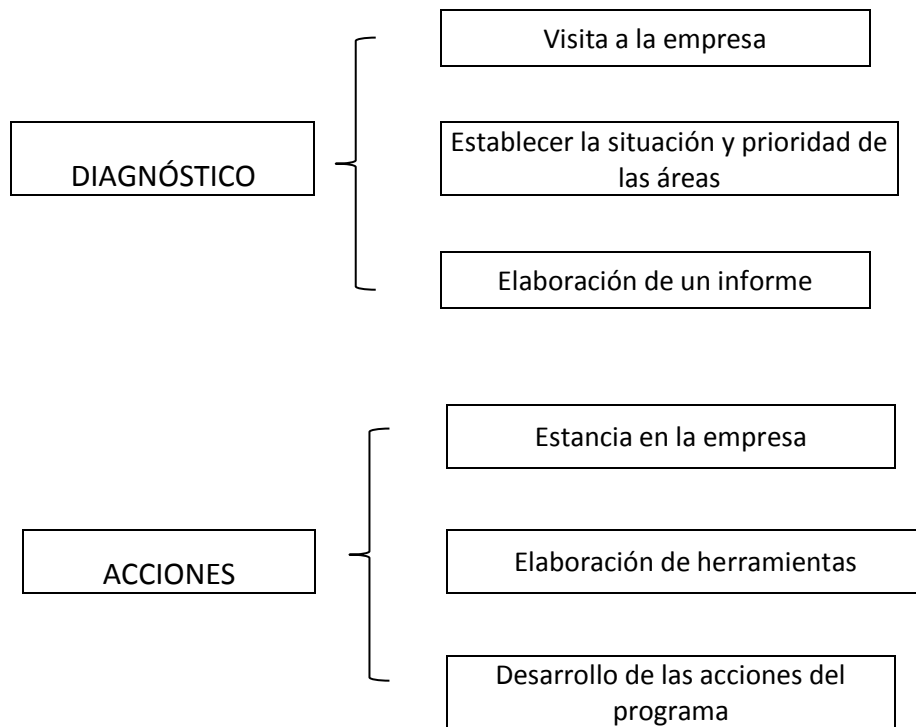


Figura 4. Proceso de aplicación metodológica “QUALYMAN”. (2007). Fuente: Instituto Tecnológica de Galicia.

Este modelo de gestión como idea principal optimiza la competitividad de las organizaciones a través del reforzamiento de las capacidades de su recurso humano y tecnológico.

Aspectos apreciados: organización y gestión de recursos humanos. Técnicas de calidad. Innovación y tecnología. Gestión de la prevención de riesgos laborales.

Resultados: se indica en un informe la definición de la situación general en la que se ubica la empresa en la etapa de acción; todo en función de los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico.

1.2.3.3 Tipos de gestión

Según el equipo de redacción de la revista Educativa Española (2017), señala los siguientes tipos de gestión:

- **Empresarial:** actividad profesional en la cual su finalidad es incrementar la productividad de una empresa. Se incluye la planificación, organización, dirección y control.
- **Social:** proceso completo de acciones y toma de decisiones, que incluye desde el abordaje, estudio y comprensión de una comunidad específica que se fundamenta en el aprendizaje grupal con la finalidad de solucionar problemas sociales.
- **De calidad:** conjunto de normas y leyes propias de una empresa con la finalidad de conseguir de forma adecuada una productividad esperada. Su objetivo siempre es conseguir un mejoramiento de la calidad de su producto y servicio.
- **De riesgo:** actividad que trata de conocer, examinar y calcular las posibilidades de pérdidas y resultados negativos que se presentan en diversas ocasiones dentro de la organización.
- **Comercial:** acción de dirigir a la organización al mundo exterior. Su objetivo es satisfacer las necesidades de los clientes y aumentar su mercado. Los factores a tener en cuenta es una atención al cliente eficaz y brindar un producto de calidad.
- **Tecnológica:** conjunto de conocimientos vinculados con el procedimiento de creación, desarrollo, y uso de la tecnología con un fin determinado.

- **Financiera:** conjunto de conocimiento y procedimientos enfocados en la obtención y uso eficiente de los recursos financieros.
- **Cultural:** actividad en la cual se vincula a una sociedad con las costumbres, prácticas, normas y comportamientos mediante proyectos y planificaciones culturales.

Según el objeto de estudio, se enfoca en la gestión empresarial y comercial que, junto a ellos, el concepto de gestión administrativa es algo innato en todas las gestiones, ya que las personas han tenido la necesidad de coordinar actividades, tomar decisiones y ejecutarlas para conseguir un objetivo determinado.

La definición de gestión administrativa considera las siguientes acciones: planear, organizar, dirigir y controlar.

1. Planear: acto de evaluar el futuro y el aprovechamiento en función de él.
2. Organizar: proporciona las cosas útiles al funcionamiento de la empresa.
3. Dirigir: interrelacionar las actividades de la organización, facilitando su trabajo y sus resultados, sincronizándolos y adaptándolos con el fin de cumplir objetivos.
4. Controlar: verificación para comprobar si todas las cosas ocurren conforme al plan adoptado. Su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para ser rectificados y evitar su repetición.

Estos elementos constituyen un proceso encontrándose en cualquier área de una organización, es decir, que cada área de una empresa tiene sus propias actividades administrativas. Además, es importante aclarar que la eficiencia de las

organizaciones se obtiene a través del trabajo en equipo y en sumatoria de la eficacia individual de los trabajadores de la empresa.

Según Terry (1956), citado por Tipantuña (2012), explica a la gestión administrativa como un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar determinadas actividades dentro de una organización para lograr objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y otros recursos.

Según los conceptos de Terry podemos definir que este tipo de gestión es un proceso donde las áreas de una empresa se sincronizan entre sí para realizar eficientemente una serie de actividades con el fin de alcanzar los objetivos trazados.

Con respecto a la gestión gerencial existe la siguiente definición "Facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño, es trabajar a través de individuos y grupos para el logro de los objetivos organizacionales, no obstante, como término es relativamente nuevo originándose en el campo de la administración que se inicia con la aparición de la primera empresa con la revolución industrial" (Mintzberg, 2000, p.142).

Después el autor Chiavenato (2007) indica que la gestión gerencial está muy relacionada con el talento humano, donde esta es un factor fundamental en la competitividad de negocios, en la medida que alinea el funcionamiento de las personas con la estrategia de la empresa. El talento humano está referenciado en las teorías administrativas al querer intentar aumentar la producción de las empresas, mediante las habilidades gerenciales.

Es por ello, que Chiavenato, en el esquema de Gestión de Talento Humano, presenta los seis procesos siguientes:

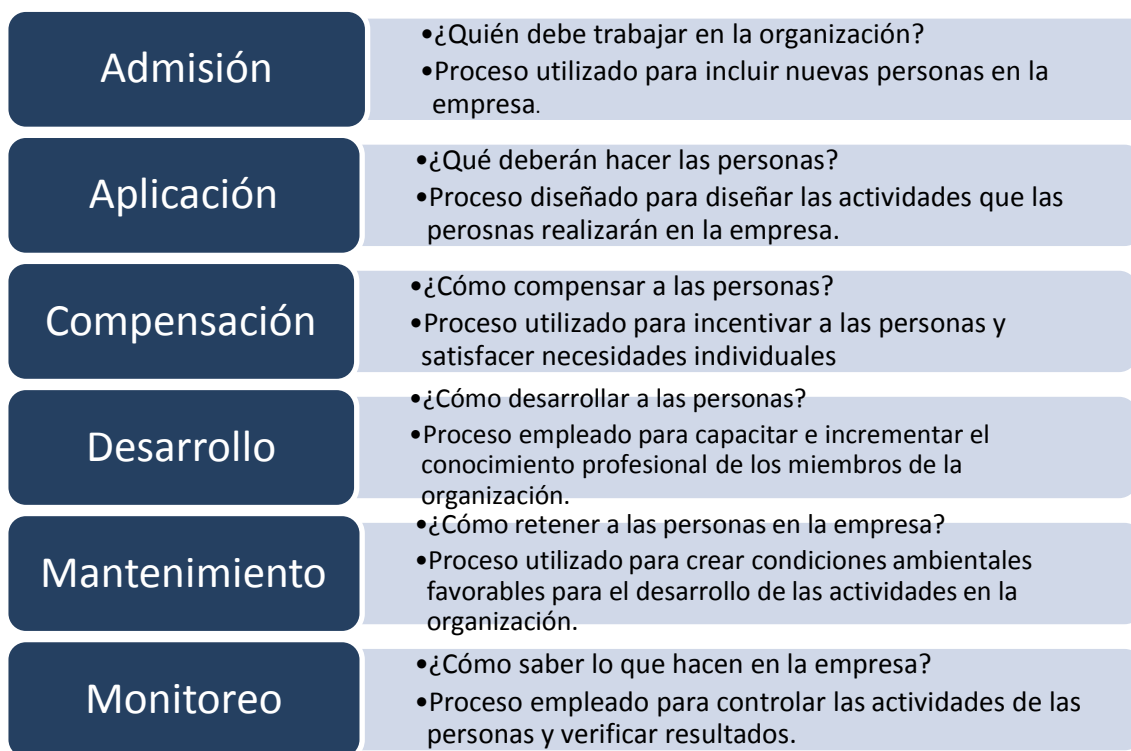


Figura 5. Procesos de la Gestión del Talento Humano.
Fuente: Chiavenato, I. (2008). Los seis procesos de la administración de recursos de personas (p.15). Libro Gestión del Talento Humano.

1.2.4 Productividad

Para referirnos a esta palabra es necesario conocer sobre lo que es un producto. “El producto es un conjunto de atributos que el consumidor considera que tiene un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Según un fabricante, el producto es un conjunto de elementos físicos y químicos engranados de tal manera que le ofrece al usuario posibilidades de utilización.” (Bonta, P y Farber, M., 1994, p.37).

Unos años después, Kotler y Lane (2006) conceptúan el término como todo aquello que una empresa ofrece al mercado para satisfacer una necesidad o deseo. Al año siguiente, Staton, Etzel y Walker (2007) hacen referencia al vocablo producto como un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarca precio, calidad y marca; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar o una idea.

Según lo suscitado por estos autores, se puede definir al producto como un elemento tangible o intangible que una empresa puede ofertar para satisfacer una determinada necesidad o deseo según la utilización del cliente.

El éxito de una empresa para que pueda crecer y obtener mayores utilidades está en el aumento de su productividad con eficiencia, eficacia y efectividad. Entonces, para poder llegar a ese éxito es indispensable responder a las preguntas: ¿Qué hacer?, ¿cómo hacerlo?, ¿por qué hacerlo? y ¿para qué hacerlo? después de haber contestado estas preguntas, el empresario se ve en la obligación de tomar una serie de decisiones que le permitan llegar a un desarrollo sostenido. Alcanzar una productividad es importante porque nos permite cumplir los objetivos trazados y al mismo tiempo, fidelizar y captar nuevos clientes.

El concepto que nos da Bain (1985) en mención a la productividad como la relación entre cierta producción y ciertos insumos. Una definición sencilla y concisa es la de Belcher (1991) que lo explica como una correlación entre lo que produce una empresa y los recursos requeridos para tal producción.

En el nuevo milenio, Koontzy Weihrich (2004) tomando como base la definición de Bain, le añaden un elemento más a la relación producto-insumo y es la consideración de calidad. Es decir, la *productividad* la definen como la sincronización entra los bienes y servicios que ofrece la empresa con los recursos que participan en ella.

Al hablar de *productividad* se debe observar desde dos puntos de vista. Para la fabricación de productos y servicios se utiliza para medir el rendimiento del equipamiento e insumos; para términos de empleabilidad, se emplea para evaluar el rendimiento de los colaboradores de la empresa.

La productividad de una empresa se ve afectada por tres factores:

- Recursos Humanos: considerado un factor determinante en la productividad, ya que éste dirige a los demás factores.
- Recursos tecnológicos: es importante tomar en cuenta el estado y la utilización del equipamiento de la empresa.
- Organización del trabajo: este factor participa en la estructuración y diseño de los puestos de trabajo.

En el mundo empresarial actual, existen empresas que relacionan la *productividad* con la producción y eso genera una confusión al momento de trazar objetivos; es por ello que las empresas deben realizar un estudio de su entorno precisando sus recursos humanos y tecnológicos para que su *productividad* se vea reflejado en el cumplimiento de objetivos.

1.2.4.1 Medición de la productividad

La organización para la Cooperación Económica Europea (1950) aporta una definición sobre la medición de la productividad, la cual refiere a que es el cociente que resulta de dividir la producción por uno de los factores de producción.

Para medir la productividad existen diversos enfoques, según la especialización de la persona por ejemplo en ingenieros, economistas, contadores, etc., quienes tendrían un punto de vista distinto para medir la productividad; en esta investigación se generaliza dichos puntos de vista con el fin de que se pueda evaluar la productividad dentro de una empresa.

Craig y Harris (1973) proponen una ecuación para medir la productividad total de una empresa, así esta medición refleja el impacto conjunto de todos los insumos al generar los productos y servicios a ofrecer.

$$Productividad\ Total = \frac{\text{Bienes y servicios generado en un periodo}}{\text{Insumos usados en el proceso productivo}}$$

Este modelo de medición es importante porque nos permite comparar la productividad de la empresa con la de la competencia, posibilitando conocer si se está llevando a cabo una adecuada administración de los recursos.

Gaither y Frazier (2000) definen a la *productividad* como el número de productos y servicios realizados con los recursos utilizados. Entonces,

podemos asumir la siguiente ecuación desde el punto de vista de la producción.

$$Productividad = \frac{\text{Productos y servicios realizados}}{\text{Recursos utilizados}}$$

La importancia de la medición de la productividad permite identificar la competitividad que hay en la empresa, además, nos ayuda a detectar cualquier deficiencia de los recursos humanos y/o tecnológicos. Igualmente, su trascendencia radica en el rendimiento del trabajador, equipamiento adecuado de la empresa y las utilidades obtenidas por los productos y servicios realizados. Dentro de este alcance, existen factores los cuales la productividad trae consigo considerables apreciaciones:

Desde el punto de vista tecnológico, nos permite detectar equipamiento inadecuado u obsoleto que participa en la producción mediante la medición de la productividad se toma decisiones para poder realizar cambios y conseguir una mayor efectividad de los recursos.

Desde el punto de vista humano, al igual que en lo tecnológico, nos permite localizar cualquier deficiencia que se pueda encontrar en el trabajo del personal.

La relevancia de esta medición también es destacable, porque con ellos se puede comparar los resultados pasados con los resultados presentes y con los cuales se empieza a plantear objetivos futuros.

- Aspectos que intervienen en la medición de la productividad.
 - Conocimiento: grado de dominio, hábito y habilidades sobre la actividad fundamental del negocio poseen los trabajadores de la empresa.
 - Métodos de trabajo: forma en la cual se desarrollan las diversas actividades, regularización de los recursos económicos, materiales y humanos.
 - Objetivos: metas precisadas por los propósitos de la empresa.
 - Sistemas de valoración y reconocimiento: manera por la que se evalúa y se reconoce los esfuerzos del recurso humano para incrementar la productividad.
 - Estructura organizativa: número de niveles de mando que se ponen en función para el logro de los resultados propuestos.

1.2.4.2 Eficiencia

En términos generales, al referirnos a esta expresión hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Es por ello, que todas las empresas deben manifestar esta capacidad o cualidad de la mejor manera posible, ya que pone en práctica todo lo que se está realizando con el objetivo de alcanzar las metas propuestas. Está relacionado con los recursos y el cumplimiento de actividades, así como también la relación entre la cantidad de recursos que se emplea y el grado de aprovechamiento de esos recursos al momento de elaborar un producto.

Para Chiavenato (2007) significa la utilización correcta de los recursos de la empresa. Donde puede definirse mediado la diferencia entre productos resultantes y recursos utilizados. Según Koontz y Weihrich (2004) es la capacidad de toda empresa para lograr las metas trazadas con la menor cantidad de recursos. Para los autores Robbins y Coulter (2010) definen que la *eficiencia* consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión.

Las herramientas para utilizar en un análisis de la eficiencia pueden ser: evaluación de resultados a partir de la interrelación de indicadores, el análisis de la tasa de crecimiento, análisis de datos históricos y análisis de documentos contables.

La *eficiencia* consigue que la productividad sea favorable y que la empresa pueda alcanzar la máxima utilidad de sus productos con una cantidad mínima o determinada de recursos. Esta capacidad de la empresa constituye una de las bases para lograr la competitividad en un mundo de diversos gustos y preferencias.

1.2.4.3 Eficacia

Esta palabra hace alusión a la capacidad para lograr lo que nos proponemos. Según Chiavenato (2007) lo define como una medida del logro de resultados. Los apuntes de Koontz y Wihrich (2004) señalan que el término corresponde a la sapiencia de la empresa para el cumplimiento de objetivos. Para que una empresa tenga eficacia en sus acciones debe ser capaz de cumplir las necesidades y expectativas de sus clientes. Por lo tanto, la *eficacia* es la habilidad de toda organización de hacer lo necesario para alcanzar los objetivos propuestos. Esta expresión está directamente vinculada con la obtención de resultados conseguidos por el logro de objetivos.

Para Aibar (2003) plantea que para evaluar la eficacia de una organización requiere previamente que se haya realizado un desarrollo de planificación, en el cual se definan los objetivos que se pretenden lograr. El mismo autor, cita a Kanter y Summers (1994) quienes consideran que, ya dados los objetivos trazados, estos pueden variar a lo largo del tiempo con las distintas etapas de su ciclo de vida, las medidas o los indicadores de eficacia variarán también en consonancia con el cambio experimentado por los objetivos, constituyendo el término eficacia como una medida de mejora para la organización.

Por lo general, la *eficacia* supone un proceso de organización, planificación y proyección de acciones definidas en los objetivos propuestos y que repercute en los resultados finales.

1.2.5 Productividad en restaurantes

Los restaurantes son los representantes más considerables dentro del turismo, muchos de ellos son el factor de crecimiento en comunidades, porque aportan desarrollo económico, generación de empleo y forma parte de la representación de una localidad, lo que lo etiqueta como un fenómeno social, cultural y económico para un lugar que precisa ser impulsado como un destino turístico.

Como toda empresa con fines de lucro, el objetivo principal es obtener utilidades, en otras palabras, conseguir altos ingresos con un manejo adecuado en costos de recursos en la producción; ya sean humanos o tecnológicos; puesto que, la sincronización entre ambos recursos dando origen al producto o servicio que finalmente será percibido por el cliente. Esto se puede interpretar en que la empresa debe contar una adecuada gestión en relación a un correcto control de costos; usos óptimos del recurso humano, innovación de tecnologías, estandarización de procesos y funcionamiento, de tal sentido que si se plasma en ejemplo un restaurante debe medir las horas productivas del recurso humano, reducir tiempos de espera del cliente, ofrecer un servicio de calidad y a su vez superar las expectativas del cliente.

Un restaurante para Durón (2008) es un establecimiento con fines de lucro, cuya función es entregar un servicio dedicado al negocio de alimentos y bebidas, y que a través de una correcta administración de sus recursos materiales y financieros en conjunto a la capacidad del recurso humano se logre superar las expectativas de sus clientes.

“Las áreas manejadas por la administración financiera de un restaurante son todas las participantes en el proceso operacional; es decir, capital humano, recursos materiales, producción, administración, marketing y finanzas, que en su correcta administración darán resultado a la obtención de los objetivos de la organización” (Escudero, 2006).

Estos conceptos se ven relacionados con quienes son los principales actores que logran el funcionamiento de la organización, vale decir, el recurso humano que, siendo un personal calificado y capacitado, se deben tomar correctas decisiones sobre quiénes y cuántos son los colaboradores de la empresa que serán los encargados que cumplir con los objetivos, y hacer que los demás recursos funcionen eficientemente y logren una productividad competitiva en el negocio.

“Tradicionalmente, en el sector industrial la productividad se mide mediante mediciones internas. Dichos mecanismos, cuando son utilizados por empresas de servicios, tienen poco o nada que ver con la calidad. Formas típicas de medir la productividad son, por ejemplo, la cantidad de comidas servidas por hora o los costes por comida en un restaurante. (...) los servicios son mucho más complejos. Por consiguiente, se necesita un enfoque más integrador sobre la productividad.

Los clientes no evalúan solo el resultado del proceso productivo; además, no evalúan actividades aisladas, sino toda la operación que perciben y en la que se ven implicados.

Por tanto, la productividad tiene que ser controlada tanto por mediciones externas como internas. Las mediciones externas se orientan a la satisfacción de los clientes (eficacia externa), ya que conducen a altos niveles de calidad, mientras que las mediciones internas están vinculadas a los costes de los recursos que se utilizan para alcanzar una cierta calidad percibida en los servicios (eficacia interna).”(Grönroos, 1994, p.101).

1.3 Definiciones conceptuales.

1. Modelo: muestra idónea de una persona u organización en referencia ante un fenómeno o realidad. Esta puede presentar características, elementos y procesos de una realidad determinada y cómo logran llegar a una coordinación entre ellos para facilitar su comprensión.
2. Modelo de gestión: patrón administrativo que las personas aplican para dirigir sus recursos, procesos y toma de decisiones con el fin de mejorar sus organizaciones y lograr el óptimo desempeño para cumplir sus objetivos. Estos patrones ayudan a obtener un trabajo más eficaz y fácil de realizar, además mejora el producto y servicio que una empresa ofrece al cliente; por otro lado, se puede lograr implementar nuevas formas de manejo y nuevas tecnologías para aumentar la productividad de la empresa.

3. Gestión: acción o trámite que, junto con otros, se lleva a cabo para conseguir o resolver una cosa. Son aquellas acciones coordinadas que se realiza con propósito de obtener o solucionar algún asunto. Implica una responsabilidad, ya que depende de ella un clima de bienestar empresarial. Además, tiene como objetivo principal alcanzar y/o aumentar los resultados propuestos de la empresa.
4. Aplicación: acción de poner una cosa sobre otra, con el objetivo de lograr un resultado. También, se puede referir a la utilización o empleo de un conocimiento o práctica de procedimientos para obtener un determinado efecto sobre un tema específico.
5. Productividad: resultado óptimo de las acciones realizados por la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos planteados, teniendo en cuenta, su relación con los recursos empleados. Igualmente, alcanzar una productividad en una empresa logra que la organización sea reconocida y vista como un referente en su sector.

CAPÍTULO II

HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.1 Formulación de hipótesis.

2.1.1 Hipótesis general.

La aplicación de un modelo de gestión permitirá mejorar la productividad del restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo.

2.2.2 Hipótesis específicas.

A) El restaurante D'Brau no desarrolla un diagnóstico permanente de factores internos y externos.

B) La calidad de servicio que ofrece el restaurante D'Brau no se alinea adecuadamente a los estándares establecido.

C) El recurso humano y tecnológico del restaurante D'Brau es apropiada, pero requiere de una mejora continua.

2.2 Variables e indicadores.

2.2.1 Variable independiente.

Modelo de gestión para el restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo.

2.2.2 Variable dependiente.

Productividad del restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo.

2.2.3 Indicadores.

Tabla 1. Indicadores de variables.

SERVICIOS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	<ul style="list-style-type: none">• Trato y servicio prestado por el personal.• Obtención de información relativa al producto/servicio que se ofrece.
INSTALACIONES	<ul style="list-style-type: none">• Ambiente y confort.• Mantenimiento e higiene.• Servicios sanitarios.• Seguridad.
REALIZACIÓN/PRESTACIÓN DEL SERVICIO	<ul style="list-style-type: none">• Tiempo de servicio de los pedidos.• Presentación de los platos.• Nivel de asesoramiento.• Relación calidad/precio.

2.3 Operacionalización de variables.

Tabla 2. Operacionalización de variables.

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES
Modelo de Gestión	Gestión del talento humano	Descripción y análisis de cargos
		Reclutamiento y selección
		Evaluación y desempeño
	Seguridad e higiene	Seguridad, salud y bienestar
		Medidas para prevenir accidentes
		Normas para proteger la integridad física y mental de los trabajadores
Productividad	Eficiencia	Cantidad de platos diarios y mensuales, mermas, aprovechamiento de la capacidad instalada. Gastos por combustible, energía y agua
	Eficacia	Cantidad de clientes, satisfacción del cliente
	Clima laboral	Percepción de la labor que desempeña
	Innovación y desarrollo	Actitud para idear y emprender nuevas acciones
	Capacitación	Actitud para emprender acciones de capacitación

2.4 Matriz de consistencia.

Tabla 3. Matriz de consistencia.

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Metodología
<p>Problema general: ¿La aplicación de un modelo de gestión mejorará la productividad del restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo?</p> <p>Preguntas específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ¿El restaurante cuenta con un diagnóstico de factores internos y externos que ayudan a conocer su realidad? 2. ¿La calidad de servicio que ofrece el personal a los clientes es la adecuada? 3. ¿El restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo cuenta con el recurso humano y tecnológico apropiado? 	<p>Objetivo general: Aplicar un modelo de gestión para mejorar la productividad del restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo.</p> <p>Objetivos específicos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaborar un diagnóstico de factores internos y externos del restaurante. 2. Determinar si la calidad de servicio que ofrece el personal a los clientes es la adecuada. 3. Inferir si el recurso humano y tecnológico con el que cuenta el restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo es la apropiada. 	<p>Hipótesis general: La aplicación de un modelo de gestión permitirá mejorar la productividad del restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo.</p> <p>Hipótesis específicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El restaurante D'Brau no desarrolla un diagnóstico permanente de factores internos y externos. 2. La calidad de servicio que ofrece el restaurante D'Brau no se alinea adecuadamente a los estándares establecido. 3. El recurso humano y tecnológico del restaurante D'Brau es apropiada, pero requiere de una mejora continua 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque: Cualitativo. 2. Tipo: Investigación-acción. 3. Alcance de la investigación: Correlacional. 4. Población y muestra: <ol style="list-style-type: none"> 4.1 Población: 600 personas mensuales 4.2 Muestra: 175 personas. 5. Técnicas de recolección de datos: <ol style="list-style-type: none"> 5.1 Técnicas: Observación directa. Entrevista. Encuestas. 5.2 Instrumentos: Guía de observación. Guía de entrevista. Cuestionarios. 6. Técnicas de procesamiento de información: <ol style="list-style-type: none"> 1. Descripción de la realidad problemática. 2. Entrevista al administrador y trabajador del restaurante D'Brau. 3. Aplicación de encuesta a los consumidores. 4. Verificación de resultados con la hipótesis establecida

2.5 Matriz de operacionalización de variables.

Tabla 4. Matriz de operacionalización de variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuentes	Instrumentos
Modelo de gestión	Gestión del talento humano	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción y análisis de cargos. • Reclutamiento y selección. • Evaluación y desempeño. • Seguridad, salud y bienestar. 	¿Qué procesos emplea para encontrar a la persona indicada para el puesto de trabajo?	Administrador de la empresa	Guía de cuestionario.
	Seguridad e Higiene	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas para prevenir accidentes. • Normas para proteger integridad de trabajadores. 	¿Qué acciones toma para el bienestar de los trabajadores?	Trabajadores de la empresa	

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Fuentes	Instrumentos
Productividad	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de platos vendidos. • Aprovechamiento de la capacidad instalada. • Gastos por combustible, energía y agua. 	¿Cómo puedo obtener mayores ganancias?	Administrador	Guía de entrevista
	Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de clientes. • Satisfacción de clientes. 	¿Cómo puedo cumplir con las expectativas del cliente?	Clientes	Cuestionario

	Clima laboral	Percepción de la labor que desempeñan.	¿Cómo puedo medir la labor de los miembros del restaurante?	Trabajadores	Guía de entrevista
	Innovación y desarrollo	Actitudes para idear y emprender nuevas acciones.	¿Qué acciones puedo emplear para innovar la empresa?	Administrador y Trabajadores	
	Capacitación	Actitud para emprender acciones de capacitación.	¿Cómo puedo capacitar a los trabajadores?	Trabajadores	

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico

3.1.1 Enfoque y tipo de investigación.

La presente investigación estará centrada en un enfoque cualitativo.

El diseño de investigación cualitativa que se aplicó es la de investigación-acción, puesto que tiene la finalidad de resolver problemas cotidianos e inmediatas para mejorar prácticas concretas en la gestión actual del restaurante D'Brau. También, tiene un alcance correlacional, debido a que el estudio pretende conocer la relación que existe entre las variables con la finalidad de predecir un resultado aproximado a partir del valor que poseen las variables.

En primer lugar, se observó el producto y servicio que ofrece el restaurante para obtener información implícita y explícita acerca de su gestión; en segundo lugar, se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas abiertas y cerradas para el administrador y colaborador del restaurante; así mismo, se aplicó un cuestionario a los consumidores de la empresa para obtener las apreciaciones con respecto al producto, servicio y local.

3.2 Diseño muestral.

3.2.1 Población.

Para especificar el universo de la muestra final se toma en cuenta la contabilidad llevada por el registro mensual de visitas de clientes que llegan a consumir al restaurante del administrador, la cual es el promedio de 600 personas al mes.

3.2.2 Muestra.

El tamaño de la muestra será obtenida, aplicando la fórmula estadística relacionada con las poblaciones finitas.

$$n = (z^2 Npq) / (e^2(N - 1) + z^2 pq)$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

z = nivel de confianza 95% = 1.96

N = población = 600

p = productividad = 80%

q = no productividad = 20%

e = error = 0.05

Si reemplazamos en la fórmula estadística con los datos anteriores es el siguiente tamaño de muestra:

$$n = \frac{[(1.96)^2 * (600) * (0.8) * (0.2)]}{[(0.05)^2 * (600 - 1) + (1.96)^2 * (0.8) * (0.2)]}$$
$$n = \frac{368.7936}{2.112156}$$

$n = 174.6 = 175$

3.3 Técnicas de recolección de datos

3.3.1 Descripción de los Instrumentos:

Los instrumentos que se emplearon para la realización de este estudio fueron:

- *Guía de observación*: se analizó la infraestructura del negocio, calidad en el servicio y producto ofrecido a sus clientes.

-*Guía de entrevista*: fue aplicada al administrador y a un trabajador del restaurante en estudio logrando obtener información respecto al ambiente laboral.

-Cuestionario: está compuesto por 12 preguntas, las cuales 11 son de carácter valorativo de Muy Bueno, Bueno, Ni bueno Ni malo, Malo y Muy Malo; y una pregunta con respecto a la forma de cómo se informó acerca la existencia del establecimiento en estudio.

Este instrumento fue sometido a una prueba estadística de confiabilidad por medio de la fórmula de Alfa de Cronbach, demostrando una confiabilidad del 0.82%.

3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

El primer paso fue la observación, que mediante ésta pudo conocer las instalaciones del restaurante D'Brau, y analizar la calidad del producto y servicio que la empresa ofrece a sus clientes.

El segundo paso consistió en la aplicación de un cuestionario estructurado con preguntas abiertas al administrador y a un trabajador del restaurante D'Brau, con el fin de conocer con más profundidad a la organización, así como, conocer el compromiso y la labor que desempeña el trabajador en la empresa.

El tercero paso se usó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas a los consumidores, donde fueron sistematizadas en una matriz para realizar las cuantificaciones y cualificaciones correspondientes según los criterios planteados.

Finalmente, la documentación y los datos obtenidos se analizaron con la hipótesis para comprobar su veracidad y establecer una relación entre el modelo de gestión Qualityman junto a los factores del proceso administrativo y la mejora de la productividad del restaurante D'Brau.

3.5 Aspectos éticos

Para la elaboración de esta investigación, el autor respeta los criterios éticos y morales en el proceso de redacción y desarrollo del trabajo, considerando las ideas y conceptos de todas las personas relacionadas al tema, tanto como investigadores, profesores y autores de libros que han permitido la elaboración de la presente estructura de la investigación. También, se basa en principios de autenticidad por parte del autor. El autor cuenta con la aceptación del dueño del restaurante D'Brau, para hacer mención a su organización como foco central del tema de tesis; y a su vez, el permiso debido, para realizar los estudios en los recintos de la empresa que dirige.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados.

La contabilidad de clientes realizada por el dueño del restaurante D'Brau da a conocer que mensualmente registran un aproximado de 600 comensales, de los cuales para esta investigación se consideraron, mediante una muestra aleatoria de 175 personas que acudieron al restaurante D'Brau. Este análisis tiene como finalidad conocer las perspectivas, gustos y preferencias de los clientes con respecto a la empresa.

4.1.1 Análisis descriptivo.

En referencia a la mejora de la productividad de la empresa mencionada, se ha elegido tres aspectos en los cuales el cliente ha calificado de manera individual y anónima dentro de las instalaciones del restaurante al término de su consumo con el fin de conocer su percepción hacia los servicios y productos ofrecidos: El servicio de atención al cliente, las instalaciones del local y la realización/prestación del servicio.

4.1.1.1 Servicios de atención al cliente.

Tabla 5. Trato y servicio prestado por el personal de sala del restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Muy bueno	Bueno	Ni bueno ni malo	Malo	Muy malo
25%	46%	29%	1%	--

Fuente: Estudio de investigación realizado en enero-abril, 2017.

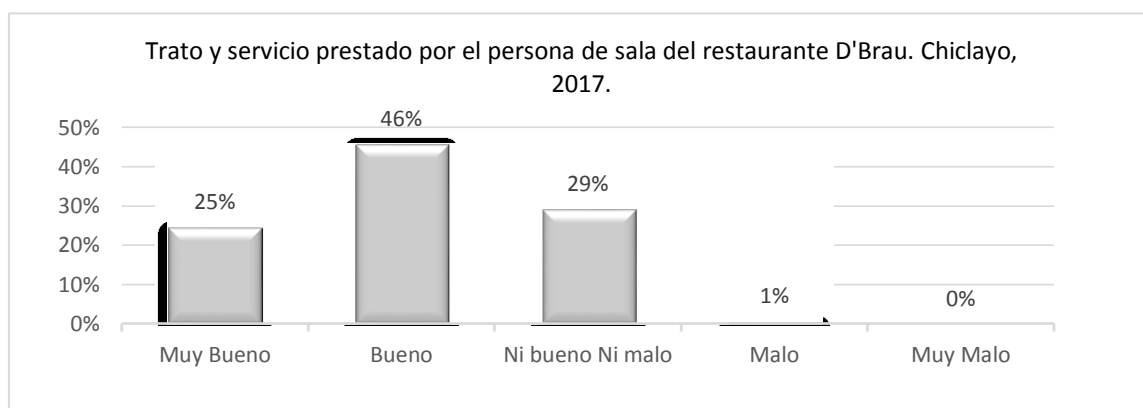


Gráfico 1. Trato y servicio prestado por el personal de sala del restaurante D'Brau. | Chiclayo, 2017.

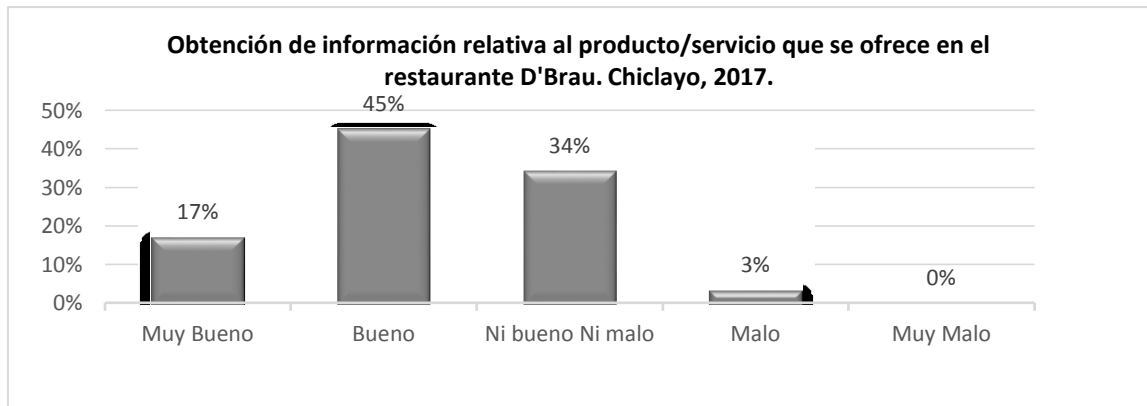
Fuente: Tabla 5. Trato y servicio prestado por el personal de sala del restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Los clientes de una empresa constituyen la parte fundamental para el éxito de la organización y para lograr esa aceptación es importante los consumidores perciban que los trabajadores estén comprometidos con sus labores. Ante ello, los consumidores del restaurante D'Brau consideran que el nivel de trato y servicio prestado por el personal de sala es "Bueno" en un 46% (ver Tabla N°5), la calificación "Ni bueno Ni malo" cuenta con el 29%, seguidamente el concepto "Muy Bueno" ocupa el 25% de la aceptación y por otro lado, solo el 1% valora que el nivel es "Malo" y ningún cliente (0%) piensa que es "Muy Malo".

Tabla 6. Obtención de información relativa al producto/servicio que se ofrece en el restaurante D'Brau. Chiclayo. 2017.

Muy Bueno	Bueno	Ni bueno Ni malo	Malo	Muy Malo
17%	45%	34%	3%	--

Fuente: Estudio de investigación realizado en enero-abril, 2017.



ráfi

co 2. Obtención de información relativa al producto/servicio que se ofrece en el restaurante D'Brau. Chiclayo. 2017.

Fuente: Tabla 7. Obtención de información relativa al producto/servicio que se ofrece en el restaurante D'Brau. Chiclayo. 2017.

La percepción de los clientes que consumen en el restaurante D'Brau con respecto a la obtención de la información al producto y servicio que se ofrece muestra una prioridad de su elección como "Bueno" con el 45%, el 34% lo aprecia como "Ni bueno Ni malo", el 17% de las personas lo valoran como "Muy Bueno"; solo el 3% lo califica de "Muy Malo" y ningún cliente (0%) piensa que es "Muy Malo". (Ver Tabla N°6).

Tabla 7. Nivel de asesoramiento recibido en el restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.

Muy Bueno	Bueno	Ni bueno Ni malo	Malo	Muy Malo
21%	33%	36%	11%	--

Fuente: Estudio de investigación realizado en enero-abril, 2017.

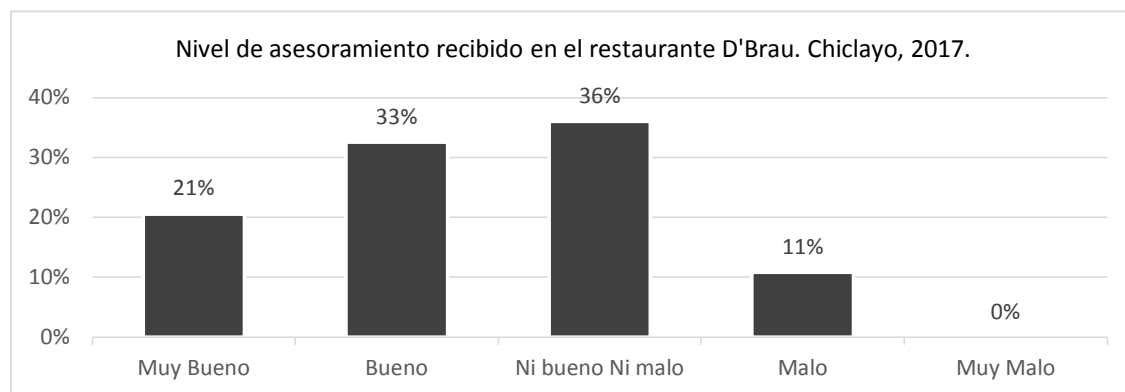


Gráfico 3. Nivel de asesoramiento recibido en el restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.

Fuente: Tabla 7. Nivel de asesoramiento recibido en el restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.

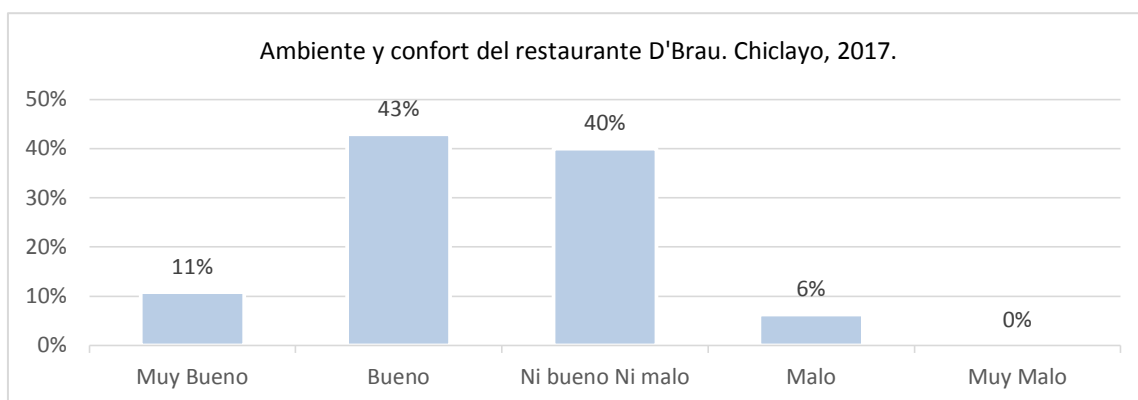
En cuanto al cumplimiento del desempeño con respecto al nivel de información al brindar un consejo sobre un producto en especial, los clientes estiman que la prestación de ese servicio es “Ni bueno Ni malo” representado por el 36%, el 33% lo califica de “Bueno”, el 21% lo estima con un nivel “Muy Bueno” y el 11% lo valora de “Malo”, por último, ningún cliente (0%) señala que el asesoramiento es “Muy Malo”. (Ver tabla N°7).

4.1.1.2 Instalaciones

Tabla 8. Ambiente y confort del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.

Muy Bueno	Bueno	Ni bueno Ni malo	Malo	Muy Malo
11%	43%	40%	6%	--

Fue
nte:
Estu
dio
de
inve
stiga
ción
reali
zado



en enero-abril, 2017.

Gráfico 4. Ambiente y confort del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.

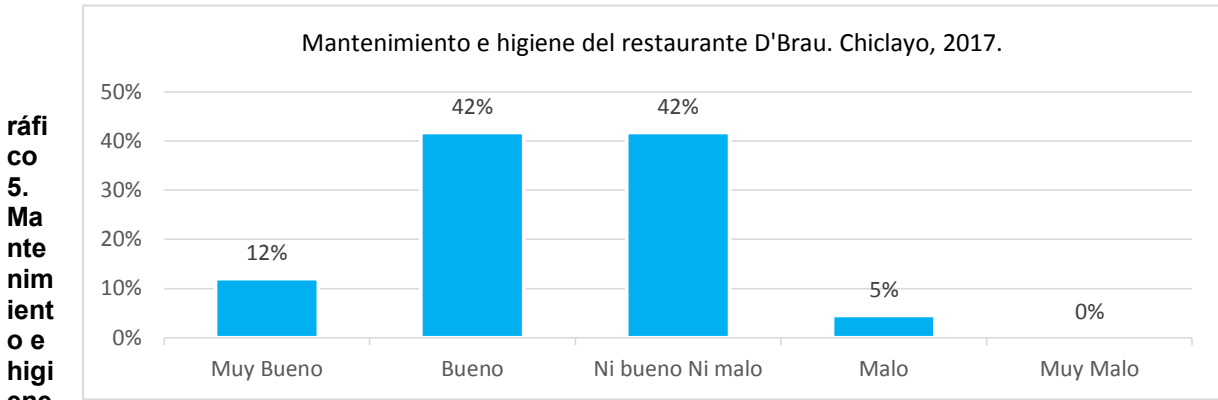
Fuente: Tabla 8. Ambiente y confort del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.

La tabla N°8 nos muestra los porcentajes con respecto a la percepción de las instalaciones del restaurante D’Brau, por ese motivo, las encuestas realizadas indican los siguientes resultados: la mayoría de las personas estiman que las instalaciones del local en cuanto el ambiente y confort tienen la apreciación de “Bueno” con el 43%, la valoración “Ni bueno Ni malo” tiene el 40% de aceptación, el 11% lo apreció como “Muy Bueno”, el 6% de los clientes señala que las instalaciones están en un nivel “Malo” y ningún cliente (0%) indica que tiene un nivel “Muy Malo”.

Tabla 9. Mantenimiento e higiene del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.

Muy Bueno	Bueno	Ni bueno Ni malo	Malo	Muy Malo
12%	42%	42%	5%	--

Fuente: Estudio de investigación realizado en enero-abril, 2017.



del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.

Fuente: Tabla 9. Mantenimiento e higiene del restaurante D’Brau. Chiclayo, 2017.

Como se puede observar en la tabla N°9, la percepción de los clientes del restaurante D’Brau en cuanto al mantenimiento de la infraestructura e higiene del local tiene un nivel “Bueno” con el 42% al igual que el “Ni bueno Ni malo”, mientras que el 12% considera que el nivel es “Muy Bueno” y el 5% indica que es “Malo”; y ningún cliente (0%) señala que el nivel es “Muy Malo”.

Tabla 10. Servicios sanitarios del restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Muy Bueno	Bueno	Ni bueno Ni malo	Malo	Muy Malo
8%	36%	52%	4%	--

F

Fuente:

Estudio de

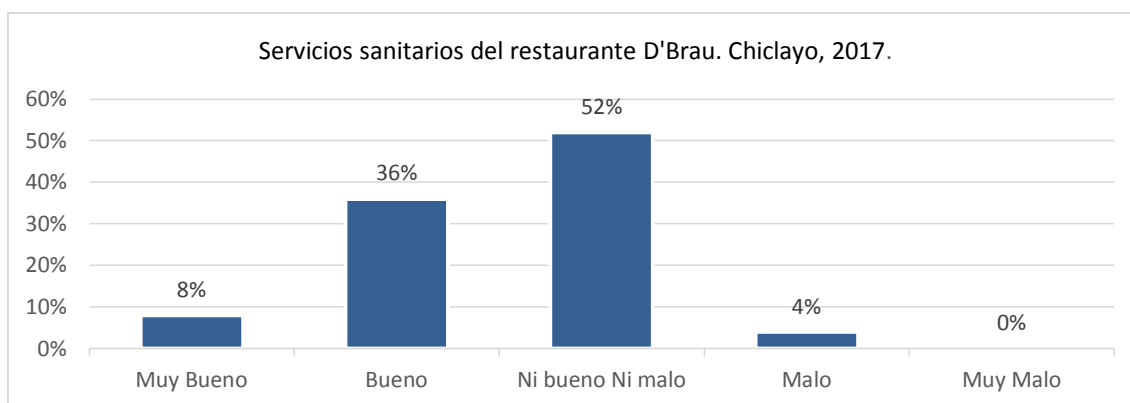
investigación

realizado

en

enero-abril,

2017.



en enero-abril, 2017.

Gráfico 6. Servicios sanitarios del restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Fuente: Tabla 10. Servicios sanitarios del restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

En cuanto a las condiciones de los servicios sanitarios que ofrece el restaurante D'Brau, el 52% de las personas encuestadas estiman que es “Ni bueno Ni malo”; por otro lado, los comensales piensan que tiene una valoración de “Bueno” representados por el 36%, el 8% de clientes califican que los servicios sanitarios tienen una puntuación de “Muy Bueno” y sólo el 4% estima que tienen un nivel “Muy Malo” y, por el otro lado, ningún cliente (0%) atribuye que tiene un nivel “Muy Malo”. (Ver Tabla N°10).

Tabla 11. Seguridad dentro de la sala del restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Muy Bueno	Bueno	Ni bueno Ni malo	Malo	Muy Malo
9%	21%	52%	18%	--

Fuente: Estudio de investigación realizado en enero-abril, 2017.

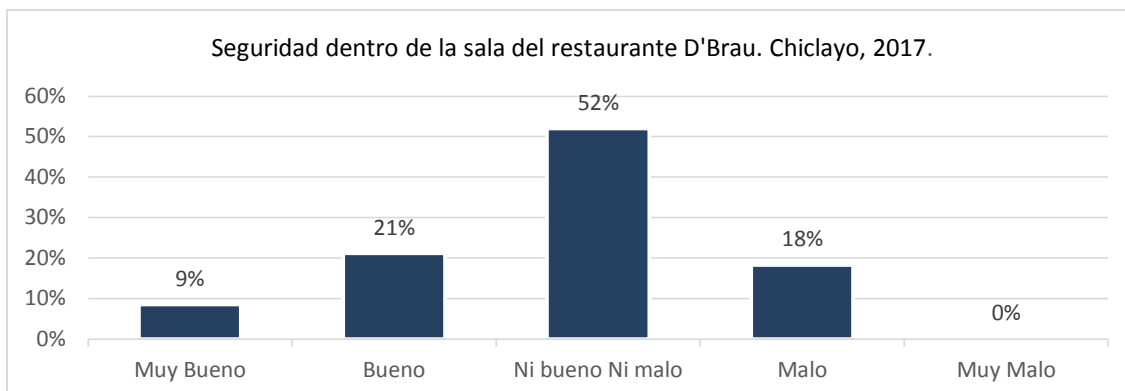


Gráfico 7. Seguridad dentro de la sala del restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Fuente: Tabla 11. Seguridad dentro de la sala del restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Con respecto a la seguridad del restaurante D'Brau podemos decir lo siguiente: el 52% de las personas encuestadas observan que la seguridad dentro de la sala es "Ni bueno Ni malo"; mientras que, el nivel "Bueno" obtuvo el 21% y "Malo" el 18%. Por otro lado, solo el 9% estima que la seguridad dentro del local es "Muy Bueno" y ningún cliente (0%) califica que la seguridad en las instalaciones del restaurante es "Muy Malo". (Ver Tabla N°11).

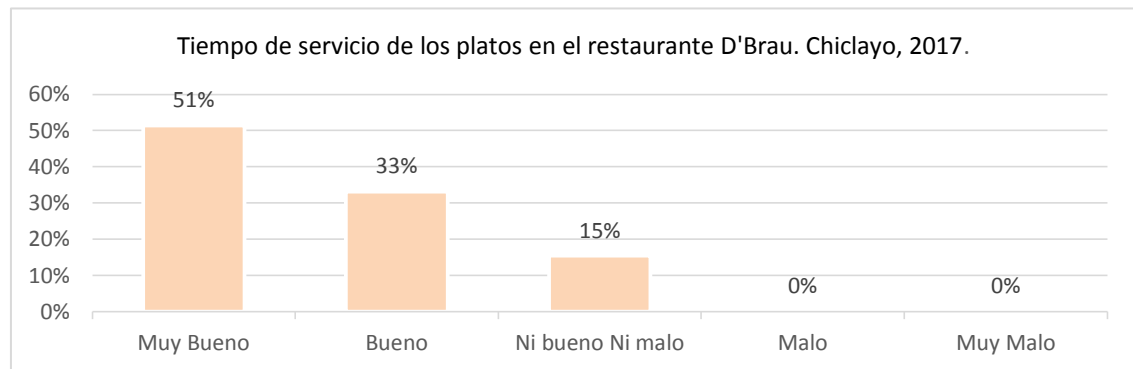
4.1.1.3 Realización/prestación del servicio del restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Tabla 12. Tiempo de servicio de los platos en el restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Muy Bueno	Bueno	Ni bueno Ni malo	Malo	Muy Malo
51%	33%	15%	--	--

Fuente: Estudio de investigación realizado en enero-abril, 2017.

Gráfico 8. Tiempo de servicio de los platos en el restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.



Fuente: Tabla 12. Tiempo de servicio de los platos en el restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Como se puede observar en la tabla N°12, la percepción de los clientes con respecto al tiempo que recibe sus pedidos en el restaurante D'Brau, el 51% consideran que es “Muy Bueno”, el 33% señala que el tiempo de su pedido es “Bueno” y el 15% lo evalúa como “Ni bueno Ni malo”. Además, ningún cliente (0%) indica que el tiempo de servicio de los pedidos es “Malo” ni “Muy Malo”.

Tabla 13. Presentación de los platos en el restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

F	Muy Bueno	Bueno	Ni bueno Ni malo	Malo	Muy Malo
Estudio	29%	44%	25%	3%	--

Fuente:
 Estudio
 de
 invest
 igació
 n
 realiz
 ado
 en
 enero
 -abril,
 2017.

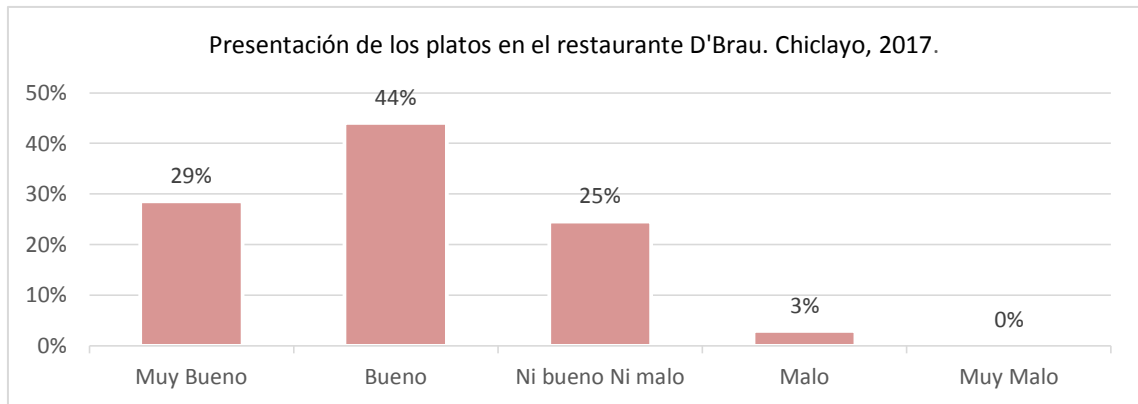


Gráfico 9. Presentación de los platos en el restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Fuente: Tabla 13. Presentación de los platos en el restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

La tabla N°13 nos muestra las valoraciones obtenidas en cuanto a la calificación a la presentación de los platos que se ofrece en el restaurante D'Brau, donde el 44% de los encuestados lo califica como "Bueno" y el 29% como "Muy Bueno", mientras que el 25% lo considera "Ni bueno Ni malo" y sólo el 3% de los clientes señala que la apariencia de los platos es "Malo" y ningún cliente (0%) lo evalúa como "Muy Malo".

Tabla 14. Relación calidad/precio del restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Muy Bueno	Bueno	Ni bueno Ni malo	Malo	Muy Malo
22%	42%	33%	3%	--

Fuente: Estudio de investigación realizado en enero-abril, 2017.

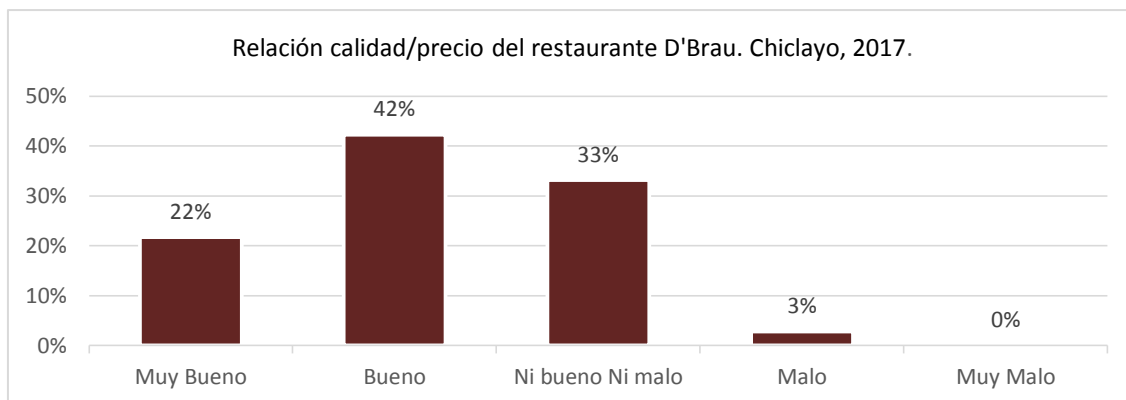


Gráfico 10. Relación calidad/precio del restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Fuente: Tabla 14. Relación calidad/precio del restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

En la tabla N°14 se puede observar que el 42% de las personas encuestadas consideran que la relación calidad/precio durante el consumo en el restaurante D'Brau considera que es de nivel "Bueno"; el 33% lo puntúa como "Ni bueno Ni malo", el 22% de los encuestados indican que la relación calidad/precio es "Muy Bueno", solo el 3% señala que es "Malo" y ningún cliente (0%) lo evalúa como "Muy Malo".

Tabla 15. Calificación, en general, de las expectativas con respecto a los productos y servicios que se ofrece en el restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Muy Bueno	Bueno	Ni bueno Ni malo	Malo	Muy Malo
15%	38%	43%	4%	--

Fuente: Estudio de investigación realizado en enero-abril, 2017.

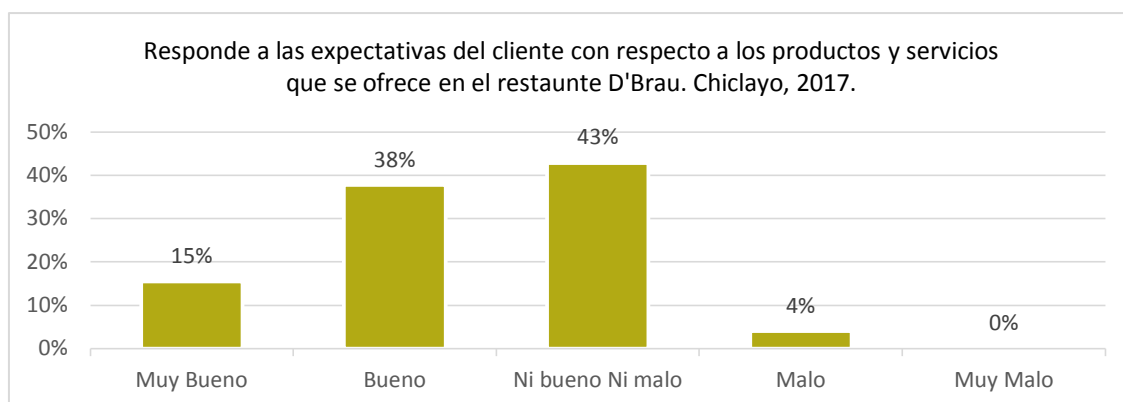


Gráfico 11. Calificación, en general, de las expectativas con respecto a los productos y servicios que se ofrece en el restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Fuente: Tabla 15. Calificación, en general, de las expectativas con respecto a los productos y servicios que se ofrece en el restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

La calificación general del restaurante D'Brau registrada por las personas encuestadas consideran que el cumplimiento de sus expectativas fue "Ni bueno Ni malo" con el 43%; el 38% de las personas indican que la expectativa fue "Bueno" y el 15% lo señala como "Muy Bueno" el cumplimiento de expectativas esperadas; solamente 4% de personas señala que la expectativa fue "Malo" y ningún cliente (0%) lo evalúa como "Muy Malo". (Ver Tabla N°15).

Tabla 16. Medio por el cual conoce la existencia del restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Referencia de conocidos	Medios publicitarios	Internet	Otros
71%	11%	10%	7%

Fuente: Estudio de investigación realizado en enero-abril, 2017.

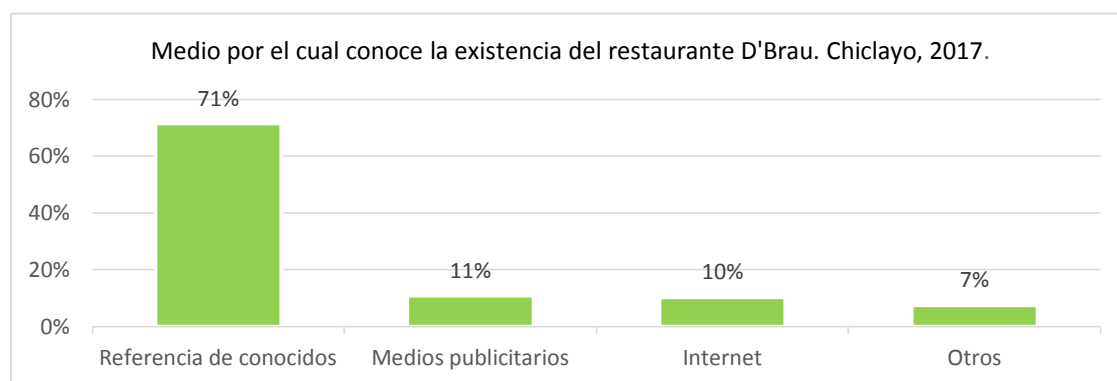


Gráfico 12. Medio por el cual conoce la existencia del restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

Fuente: Medio por el cual conoce la existencia del restaurante D'Brau. Chiclayo, 2017.

En cuanto al medio por el cual conoce la existencia del restaurante, según la tabla N°16, el 71% de la población encuestada señala que conoce el establecimiento por “Referencia de conocidos”, el 11% los “Medios publicitarios”, el 10% indica que el medio por el cual sabe la existencia del restaurante es el “Internet”, y por último, solo el 7% conoce la existencia del restaurante por “otros”, como: cercanía de domicilio y caminando por calles aledañas.

4.1.2 Análisis de fiabilidad.

El objetivo de este análisis es el de conseguir un cuestionario confiable, de tal manera que los resultados que se obtienen mediante la técnica de recolección de datos sean veraces y fiables.

Para lograr la fiabilidad de los resultados se utilizó la prueba de Alpha de Cronbach dirigido para estimar la consistencia interna del instrumento, mediante esta prueba se pudo obtener resultados positivos al aplicarse a los clientes que acuden al restaurante D'Brau de la ciudad de Chiclayo.

Al utilizar este coeficiente se pudo determinar que el instrumento ejecutado obtuvo un resultado de 0.82, esto quiere decir, que cuando más se aproxime al número 1, mayor es la fiabilidad. Los resultados pueden ser observados a continuación:

K	11
Sum. Var	6.700
VT	26.4931

Sección1	1.100
Sección2	0.747104

Alfa de Cronbach	0.821814
-------------------------	----------

4.1.3 Análisis de los instrumentos.

4.1.3.1 Observación.

GUÍA DE OBSERVACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA	
DIRECCIÓN	
ADMINISTRADOR A CARGO	
N° DE TRABAJADORES	

INSTRUCCIONES: Observar si la ejecución de actividades cumple con la escala establecida marcando X (Bueno, Malo, No aplica).

N°	Aspectos a evaluar	BUENO	MALO	OBSERVACIONES
1	Comodidad de las instalaciones			
2	Higiene del local			
3	Limpieza de servicio sanitarios			
4	Cordialidad del personal			
5	Información brindada por el personal			
6	Rapidez en la atención			
7	Variedad de la carta			
8	Sabor de la comida			
9	Relación calidad/precio			
10	Servicio brindado			

4.1.3.2 Entrevista al administrador y trabajador del restaurante D'Brau.

- **N° 01.** Guía de entrevista al dueño o administrador del Restaurante D'Brau.

Cuestionario N° 01

Objetivo: Este diálogo permitirá la obtención de información que se requiere para conocer el modelo de gestión actual que utiliza el restaurante D'Brau.

1. ¿Cómo es la relación entre usted y sus empleados? ¿Cómo es el ambiente laboral entre ellos?
2. ¿Qué empresas considera que son su competencia directa? ¿Conoce sus debilidades y el tipo de servicio que ofrecen?
3. ¿Cuál es la metodología de servicio cuando sus clientes llegan al restaurante?
4. ¿Utiliza alguna estrategia como el de las 4P's?
5. ¿El personal tiene estudios relacionado al rubro donde laboran?
6. ¿El personal ha recibido algún tipo capacitaciones y/o recompensas?
¿Con qué frecuencia?
7. ¿El equipo tecnológico es nuevo o necesita ser actualizado?
8. ¿El equipo tecnológico ha recibido mantenimiento? ¿Con qué frecuencia?

- **N° 02.** Guía de entrevista a los colaboradores del restaurante D'Brau

Cuestionario N° 02

Objetivo: Este diálogo permitirá conocer el ambiente laboral de los trabajadores, el vínculo con dueño o administrador del restaurant; también, saber si se siente identificados con su trabajo dentro del establecimiento.

1. ¿Desde cuándo usted trabaja en el restaurante?
2. ¿Está usted a gusto trabajando en este establecimiento?
3. ¿Cómo es su ambiente laboral con sus compañeros?
4. ¿Conoce su función dentro del restaurante?
5. ¿Cuál es la metodología de servicio que utilizas cuando el cliente llega al restaurante?
6. ¿Alguna vez has recibido algún tipo de capacitaciones y/o recompensas por parte de la empresa?
7. ¿Qué mejorarías de su trabajo? ¿Crees que usted necesita alguna herramienta para cumplir mejor sus labores?

4.1.3.3 Cuestionario a los clientes.

I. Servicios de atención al cliente					
	¿Cómo valora este aspecto en el RESTAURANTE D' BRAU?				
	Muy bueno	Bueno	Ni bueno ni malo	Malo	Muy malo
Trato y servicio prestado por el personal de sala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Obtención de información relativa al producto/servicio que se ofrece	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nivel de Asesoramiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
II. Instalaciones					
	¿Cómo valora este aspecto en el RESTAURANTE D' BRAU?				
	Muy bueno	Bueno	Ni bueno ni malo	Malo	Muy malo
Ambiente y Confort de la sala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mantenimiento e Higiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicios sanitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad dentro de la sala	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
III. Realización/prestación del servicio					
	¿Cómo valora este aspecto en el RESTAURANTE D' BRAU?				
	Muy bueno	Bueno	Ni bueno ni malo	Malo	Muy malo
Tiempo de servicio de los platos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Presentación de los platos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relación calidad/precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En general, ¿responden nuestros productos/servicios a las expectativas que tenía sobre él?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS					
<p><i>¿Podría indicarnos a continuación cómo nos ha conocido?</i></p> <p><input type="checkbox"/>Referencias de conocidos. <input type="checkbox"/>Medios publicitarios. <input type="checkbox"/>Internet. <input type="checkbox"/>Otros: _____</p>					
<i>Gracias por su colaboración.</i>					

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

5.1 Discusión de la investigación.

Una de las principales preocupaciones que plantea esta investigación es la aplicación de un modelo de gestión que permita mejorar la productividad del restaurante D'Brau, por ejemplo, la atención al cliente, instalaciones y optimizar la realización y prestación del servicio brindada por parte de la empresa mencionada. Desde el punto de vista empresarial, la apertura de un restaurante en Perú, casi siempre es productivo, puesto que nuestra gastronomía goza de buenos profesionales y junto a una gran variedad de alimentos que permite la degustación de platos típicos y creación de nuevos platos. La actividad de restauración incrementó en el año 2006 con la inauguración de la feria gastronómica *Perú, mucho gusto*, que con el tiempo se convirtió en el evento culinario más concurrido en el planeta, y que en la actualidad se llama *Mistura* (Masías, 2015).

En la entrevista realizada al dueño del restaurante D'Brau, César Feijó Debenedetti, se pudo conocer que su relación con los trabajadores de su empresa es como si fuese la de su propia familia, con un ambiente laboral armonioso y sin problemas. En cuanto a las competencias de su empresa, señaló que desde el punto de vista del producto no tiene competidores, ya que los restaurantes se caracterizan

por ofrecer platos típicos y criollos y su especialidad es pescados y mariscos. Con respecto a la ubicación, el restaurante Paladares es una fuerte competencia.

La metodología de servicio utilizada en su empresa es la siguiente: el cliente ingresa al local, él o una trabajadora de atención recibe al cliente y lo dirige a una mesa dependiendo la cantidad de personas que sean, se le entrega la carta y se le brinda una cortesía (chifles con cancha serrana), se espera unos minutos hasta que el cliente decida que consumir, se toma el pedido, se sirve el pedido a la mesa correspondiente, durante el consumo el dueño del restaurante o la mesera se acerca a preguntar si todo está correcto con lo ofrecido, se espera unos minutos hasta que el cliente pida la cuenta, se pregunta la manera de pago si se hará en efectivo o tarjeta y el cliente se retira.

En el caso el restaurante esté lleno, dirigen al cliente a un área especial donde puede esperar hasta que se desocupe una mesa; el dueño resaltó que hasta el momento no ha tenido problemas cuando el local está en su totalidad y el cliente espera muy amablemente.

Durante la entrevista, también se pudo conocer que el dueño utiliza la estrategia de las 4P's de la siguiente manera: con respecto al producto, su empresa se encarga de sobresalir en pescados y mariscos; con respecto a la plaza, siempre ha sido lo idóneo tener un restaurante en el centro de la ciudad; con el precio, el dueño lleva una cuenta especial de costos y presupuestos de manera personal y conoce la ganancia promedio por cada plato; y con la promoción, la filosofía sobre este aspecto por parte del dueño del restaurante considera que la mejor publicidad son sus

propios clientes. También resaltó, que los trabajadores de su empresa pertenecen al rubro gastronómico con especialidad en platos marinos y reciben capacitaciones de atención al cliente cada 6 meses.

Además, el dueño reconoció que el equipo tecnológico recibe mantenimiento cada 3 meses y necesita ser actualizado. De igual manera, se pudo entrevistar a un colaborador en la atención del cliente de la empresa declarando que se siente a gusto trabajando en el restaurante, el ambiente laboral con sus compañeros es respetuoso y tranquilo con algunos días tensos, pero es producto del trabajo bajo presión propia de este tipo de actividad comercial. Asimismo, señaló que no cambiaría nada de su trabajo y que no necesita ninguna herramienta que le permita realizar mejor sus labores.

La aplicación de un modelo de gestión para la mejora de la productividad surgió con el fin de crear una conciencia de servicio a los restaurantes de la ciudad de Chiclayo, puesto que su dinamismo comercial contribuye en la actividad turística local. Asimismo, por medio de los resultados obtenidos en esta investigación, la empresa podrá valorar los resultados y tomar las dediciones apropiadas con el fin de mejorar su rendimiento mercantil.

Los resultados obtenidos son el producto de la opinión pública, integrado por clientes que consumen en el restaurante D'Brau de manera anónima y personal después del servicio recibido por parte de los trabajadores.

En lo referente a los servicios de atención al cliente, específicamente con el trato y servicio prestado por el personal de la empresa, el juicio crítico de los comensales señaló con cierta ventaja que el servicio recibido fue “Bueno” con el 46% (Ver gráfico N°1); por el otro lado, la obtención de información recibida por el producto y servicio que se ofrece, también obtuvo una valoración de “Bueno” con el 45%(Ver gráfico N°2). Por otro lado, la información por parte del trabajador al momento de aconsejar al cliente en relación al producto que se ofrece en el restaurante D'Brau ha sido calificada como “Ni bueno Ni malo” con el 36% (Ver gráfico N°3).

La valoración de este aspecto está claramente dictaminado que los clientes están satisfechos con la atención recibida pero una de la intención para obtener una productividad óptima es la de exceder las expectativas de los clientes, que por medio de nuestras herramientas como el *Manual de Buenas Prácticas para la Atención de cliente* y el *Manual de Buenas Prácticas “Desarrollo de Habilidades y Destrezas para la Atención de Clientes en Restaurantes”*, ambos elaborados por el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR), podemos proporcionar las siguientes medidas: Ser más receptivo, proactivo y predispuesto con los clientes, es decir, ser más cercano a los consumidores antes, durante y después de su estadía en el establecimiento con el fin de generar una sensación de confianza y seguridad entre cliente/personal.

Por otra parte, la información que se brinda sobre el producto y servicio, los trabajadores deben tener conocimiento de todos los servicios que la empresa ofrece;

y a su vez, conocer los procedimientos realizados para la elaboración del producto que brinda al cliente. También, es importante estudiar las quejas y sugerencias de los clientes por medio de encuestas, puesto que permite conseguir información útil para enmendar fallos cometidos anteriormente.

Asimismo, es fundamental para la empresa, que el personal tenga habilidades de venta y persuasión, además de criterios para el manejo de reclamos y quejas.

En lo referente a las instalaciones del establecimiento, la percepción de los clientes con respecto al ambiente y confort del restaurante D'Brau obtuvo la calificación de "Bueno" con 43% (Ver gráfico N°4); con respecto a la apreciación del equipamiento y limpieza de las instalaciones del recinto fue valorado con una doble calificación de "Bueno" y "Ni bueno ni malo" con el 42% (Ver gráfico N°5); los dos últimos ítems, la valoración obtenido por los servicios sanitarios y la seguridad del restaurante D'Brau recibieron la calificación de "Ni bueno Ni malo", ambos con el 52%. (Ver gráfico N°6 y N°7).

Cabe resaltar, que el ítem de seguridad obtuvo un 18% de encuestados que calificaron el servicio como "Malo", la cual muestra una debilidad de la empresa que se debe corregir. Ante estos resultados, se recomienda fijar las siguientes apreciaciones: La vestimenta de mesas y sillas deben ser uniformes y ergonómicas, de tal manera que brinde confort y comodidad para pasar un momento agradable, así como también, los materiales con los que fueron elaborados dichas herramientas sean resistentes y de fácil limpieza y conservación.

La estación de servicio, donde se guarda la cristalería, mantelería y cubertería, debe estar debidamente ordenada y a disposición del personal, igualmente, esta área debe guardar relación con la decoración general de la sala con el fin de seguir con una atmósfera atractiva durante la estadía del cliente.

En relación al mantenimiento e higiene, todo el personal debe estar en continua observación minuciosa durante la jornada laboral a la limpieza de pisos, sillas, mesas, equipamiento, decoración, etc., sobre todo, poniendo énfasis a los servicios sanitarios que son la representación del aseo y pulcritud del establecimiento.

Referente a la seguridad, ante la falta de un miembro de seguridad permanente en la entrada del local, la organización deberá retirar las dos mesas que están a pocos metros de la entrada, puesto que, su cercanía a la calle puede ocasionar algún percance en contra la seguridad o patrimonio del cliente.

Alusivo con la realización y la prestación del servicio; el criterio de los consumidores referente al tiempo de servicio de los alimentos es positivo, pues un poco más de la mitad de encuestados, otorgando un nivel de “Muy bueno” con el 51% (Ver gráfico N°8); la forma en la cual son presentado los platos obtuvo una calificación de “Bueno” con el 44%; cabe resaltar que es considerable señalar que el 25% de la población lo señaló como “Ni bueno Ni malo” (Ver gráfico N°9). La relación calidad/precio de la empresa en estudio también es tratada en la presente investigación, los clientes lo calificación como “Bueno” con el 42%, “Bueno”. (Ver gráfico N°10).

Dado estos resultados, se puede precisar lo siguiente: el tiempo de servicio en la entrega de los alimentos empleado por el restaurante es el óptimo. En cuanto a la presentación de los platos, la empresa deberá mejorar la estética gastronómica y el montaje de sus platos, puesto que esa característica es de gran agrado para la clientela, ya que un plato bien presentado resulta ser más estimulante para el paladar del comensal. Al hablar del nivel de asesoramiento, está muy ligado al segundo ítem de la encuesta, el colaborador debe ser rápido, ordenado, proactivo, con técnicas de venta y conocer lo que se está ofreciendo para que crear un ambiente de confianza entre mesero/cliente. Finalmente, en relación calidad/precio, el cliente calificará de “Muy bueno” a medida que se tome las decisiones correctas en lo referente a las medidas antes mencionadas.

De igual manera, se conoció el grado de las expectativas del restaurante con respecto a los productos y servicios ofrecidos, la calificación fue “Ni bueno ni malo” con el 43%, (Ver gráfico N°11),

Igualmente, se pudo conocer el medio por la cual las personas han conocido la existencia de la empresa y la “Referencia de conocidos” obtuvo la gran mayoría elección con el 71%, los “Medios Publicitarios” e “Internet” con el 11% y el 10% respectivamente y “Otros” con el 7%. (Ver gráfico N°12). Si bien es cierto, el cliente es la mejor publicidad, también es importante invertir en otros medios de difusión para que la empresa pueda extender su cartera de clientes, se puede tomar decisiones tales como publicaciones en revistas locales, publicidad en redes sociales y participaciones activas en festivales gastronómicos regionales y locales.

5.2 Propuesta.

5.2.1 Objetivos de la aplicación.

El propósito de la aplicación es lograr que el restaurante en estudio consiga una mejora en su productividad mediante la ejecución del modelo de gestión Qualyman junto al proceso administrativo, originando que la empresa pueda autoevaluarse y tomar decisiones que permita optimizar su producto y servicio a sus clientes; además de crear una conciencia de servicio al cliente a los demás restaurantes chiclayanos en beneficio de las empresas y el turismo local.

5.2.2 Diagnóstico situacional.

5.2.2.1 Análisis de factores internos y externos del restaurante.

Tabla 17. Análisis FODA

FORTALEZA
1. Buena ubicación: en pleno centro histórico de la ciudad de Chiclayo.
2. Capacidad de diferenciación frente a los demás restaurantes: especialidad en pescados y mariscos.
3. Preparación y sabor de los platos.
4. Cuenta con un respaldo importante de clientes fidelizados.

DEBILIDADES

1. Escasa decoración alusiva a la cultura local.
2. La presentación de los platos.
3. Poca publicidad.
4. Carencia de una playa de estacionamiento.
5. Falto de seguimiento a los clientes del restaurante.
6. Escases de equipamiento de ventilación.

OPORTUNIDADES

- a) Ofrecer un servicio a domicilio.
- b) Promoción efectiva mediante redes sociales.
- c) Inclusión de nuevo en platos.
- d) Participación en ferias gastronómicas.
- e) Creación de una página web.

AMENAZA

- a) Fuerte competencia ante un restaurante reconocido: Restaurante Turístico Paladares.
- b) Disminución del flujo de clientes durante la temporada otoño-invierno.
- c) Lluvias durante la temporada de verano.
- d) Conflictos sociales que dificultan la actividad turística.
- e) Rápido incremento de restaurantes: dificulta la fidelización de público.

5.2.2.2 Matriz de evaluación de factores internos – MEFI.

Esta herramienta analítica resume y valora las principales fortalezas y debilidades del restaurante D'Brau. De tal forma, se puede demostrar cómo está estructurada de modo interna de la empresa y todas aquellas condiciones que permitan mejorar y conocer las debilidades que otorgan una flaqueza para la organización.

Tabla 18. Matriz MEFI

Fortalezas			
Factores	Peso relativo	Calificación	Peso ponderado
Buena ubicación: en pleno centro histórico de la ciudad de Chiclayo.	0.15	4	0.60
Capacidad de diferenciación frente a los demás restaurantes.	0.08	3	0.24
Preparación y sabor de los platos.	0.15	3	0.45
Cuenta con un respaldo importante de clientes fidelizados.	0.12	4	0.48
Debilidades			
Escasa decoración alusiva a la cultura local.	0.07	2	0.14
La presentación de los platos	0.15	2	0.30
Poca publicidad	0.08	1	0.08
Carencia de una playa de estacionamiento.	0.05	1	0.05
Falto de seguimiento a los clientes del restaurante.	0.10	1	0.10
Escases de equipamiento de ventilación.	0.05	2	0.10
TOTAL	1		2.54

Calificación:	Peso relativo:
Fortaleza importante: 4	0.0 (no importante)
Fortaleza menor: 3	1.0 (absolutamente importante)
Debilidad menor: 2	
Debilidad importante: 1	

Las principales fortalezas del restaurante D'Brau, radica en la ubicación en pleno centro histórica de la ciudad de Chiclayo y la preparación y sabor de los platos a ofrecer con un peso relativo de 0.15 para ambos factores, y el respaldo importante de clientes fidelizados con un peso relativo de 0.12, son las fortalezas que tienen un peso considerable dentro de la empresa, ya que son características fundamentales para el desarrollo de la organización.

Entre las principales debilidades de la empresa, se encuentran la presentación de los platos con un peso relativo de 0.15 y la falta de seguimiento de los clientes del restaurante con el peso relativo de 0.10, estos factores tienen un peso considerable que precisan ser observadas por el dueño de la empresa.

El peso ponderado que nos muestra la Matriz de Evaluación de Fortalezas Internas (MEFI) es de 2.54. Donde las fortalezas internas son favorables con un peso ponderado de 1.77 contra las debilidades que presenta un peso ponderado de 0.77.

5.2.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos – MEFE.

En esta etapa se analiza la información obtenida del estudio de los factores externos del restaurante D'Brau, con el objetivo de conocer los elementos limitantes del éxito de la empresa que pueden ser las oportunidades y amenazas.

Tabla 19. Matriz MEFE

OPORTUNIDADES			
Factores	Peso relativo	Calificación	Peso ponderado
Ofrecer un servicio a domicilio.	0.07	3	0.21
Promoción efectiva en redes sociales.	0.12	4	0.40
Inclusión de nuevo en platos	0.18	4	0.72
Participación en ferias gastronómicas	0.10	3	0.30
Creación de una página web	0.08	3	0.24
AMENAZAS			
Fuerte competencia ante un restaurante reconocido	0.15	1	0.15
Disminución del flujo de clientes durante la temporada otoño-invierno	0.05	1	0.05
Lluvias durante la temporada de verano	0.08	2	0.16
Conflictos sociales	0.05	2	0.10
Rápido incremento de restaurantes	0.12	1	0.12
TOTAL	1		2.58

Calificación:

Oportunidad importante: 4

Oportunidad menor: 3

Amenaza menor: 2

Amenaza importante: 1

Peso relativo:

0.0 (no importante)

1.0 (absolutamente importante)

Las principales oportunidades en las que la empresa debe poner mayor atención son los conceptos de inclusión de platos innovadores con un peso relativo de 0.18, la promoción efectiva en redes sociales con un peso relativo de 0.12 y la participación en ferias gastronómicas con el 0.10 del peso relativo, con el fin de captar y fidelizar nuevos clientes.

Las amenazas en las que la empresa debe tomar en cuenta según la matriz MEFE son la competencia de un restaurante conocido como Paladares con un peso relativo de 0.15 y el rápido incremento empresas ubicadas en el mismo rubro con el 0.12 del peso relativo.

El peso ponderado que nos muestra la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) es de 2.45. Donde las oportunidades logran un peso ponderado de 1.87 contra las amenazas que alcanza un peso ponderado de 0.58.

5.2.3 Estrategias a aplicar.

El modelo de gestión para el restaurante D'Brau para mejorar la productividad estará definido bajo una estructura que propone el modelo de gestión Qualyman

junto a los factores que engloban el proceso administrativo planteados las bases teóricas de la investigación.

Dado que Chiavenato (2007) señala el proceso administrativo es aplicable en una variedad de situaciones, posibilita el análisis de problemas, facilita el logro de objetivos y desarrolla una filosofía dentro de los miembros de una organización, se utilizará estos principios del proceso administrativo para dar solución al problema planteado en esta investigación que es “la aplicación de un modelo de gestión para mejorar la productividad del restaurante D’Brau”.

5.2.4 Planeación.

Bajo los elementos mencionados en el marco teórico, se propone las siguientes medidas:

- Propósitos: se determinará mediante la formulación de una misión, que aún no está establecida en el restaurante, y la cual puede ser formulada de la siguiente manera: “Ofrecer al cliente en sus platos la frescura marina y la tradición culinaria nacional en un ambiente único, que a través de nuestra sazón y colaboradores hagan sentirlo como en casa”.
- Investigación: para poder cumplir con la misión propuesta al restaurante, la empresa deberá constituir un equipo de trabajo que le permitan cumplir con la misión y ocuparse en la capacitación de sus colaboradores para ofrecer un servicio de calidad.
- Objetivos: está determinado por la misión del restaurante y se propondrá objetivos a mediano, corto y largo plazo. A corto plazo; entre

1 a 6 meses, se deberá capacitar a los colaboradores en la atención al cliente e innovación en nuevos platos y recetas, así como también, poner más énfasis en la promoción en las redes sociales. A mediano plazo; entre 1 a 2 años, se deberá incrementar el número de clientes, a su vez, el número de cliente fidelizados deberá ser mayor. A largo plazo; entre 3 a 5 años, tendrá que permanecer en el mercado siendo uno de los restaurantes más reconocidos de comida marina y criolla en la ciudad de Chiclayo.

- Estrategia; estas definiciones serán propuestas según el análisis FODA del restaurante D'Brau:

Tabla 20. Estrategia FO

ESTRATEGIA FO
1. Ofrecer un servicio delivery, apoyándose en su ubicación céntrica.
2. Innovar nuevos platos mantenimiento el buen sabor que los caracteriza.
3. Promocionar el restaurante en las redes sociales para fidelizar nuevos clientes.

Tabla 21. Estrategia FA

ESTRATEGIA FA
1. Innovar en los platos típicos y mejorar su especialidad para estar preparados contra el incremento de restaurantes en la ciudad.
2. Estar informado sobre el clima durante la temporada de lluvias para estar prevenido, ya que su ubicación facilita el acceso a los clientes.

Tabla 22. Estrategia DO

ESTRATEGIA DO
1. Realizar una campaña en las redes sociales para poder captar fidelizar nuevos clientes.
2. Incluir nuevos platos marinos con una mejora su presentación.
3. Crear un sitio web con el fin de incrementar la publicidad de la empresa.

Tabla 23. Estrategia DA

ESTRATEGIA DA
1. Publicitar en las redes sociales las promociones de temporada otoño-invierno.
2. Informar mediante redes sociales y página web información sobre el clima durante la etapa de lluvias.

- Política: son las guías que dirigen su accionar y puede ser consideradas las siguientes: a) Seleccionar al personal que cumple con el perfil del cargo a disposición teniendo en cuenta su capacidad y compromiso. b) Promover los valores entre los colaboradores como el respeto y la tolerancia. c) Actuar como líderes en situaciones de conflictos dentro de las instalaciones de la organización.
- Programa: son las actividades establecidas las cuales permitirán el logro de objetivos en un tiempo determinado.

Tabla 24. Programa de actividades propuestas

Objetivos	Tiempo	Programa	Institución
1. Alcanzar altos niveles de servicio gastronómicos y atención al cliente. 2. Promocionar el restaurante en redes sociales.	Durante los próximos 6 meses	1. Capacitación en platos innovadores y en atención al cliente. 2. Capacitación en marketing digital.	1. Escuela de Gastronomía y Arte Culinario - Cumbre. 2. Centro de Entrenamiento en Tecnologías e Información (CETI)
3. Incrementar el número de clientes	Durante 1 a 2 dos años.	Capacitación en el proceso de atención, recepción y servicio del cliente.	Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines – Ahora Lambayeque.
4. Permanecer en el mercado como uno de los restaurantes más reconocidos de comida marina y criolla en la ciudad de Chiclayo.	Durante 3 a 5 años.	Capacitación sobre técnicas publicitarias.	Instituto Superior Tecnológico – IDAT.

- Presupuesto: son las actividades establecidas en el programa en términos económicos y puede presupuestarse aproximadamente en la siguiente manera:

Tabla 25. Presupuestos de programas propuestos

Programa	Institución	Presupuesto aproximado en Soles.
Capacitación en platos innovadores y en atención al cliente.	Escuela de Gastronomía y Arte Culinario - Cumbre.	S/. 350.00
Capacitación en marketing digital.	Centro de Entrenamiento en Tecnologías e Información (CETI)	S/. 200.00
Capacitación en el proceso de atención, recepción y servicio del cliente.	Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines – Ahora Lambayeque.	S/. 60.00
Capacitación sobre técnicas publicitarias.	Instituto Superior Tecnológico – IDAT.	S/. 200.00

- Procedimiento; es la cronología de las actividades establecidas.

Tabla 26. Procedimientos propuestos

<p style="text-align: center;">CAPACITACIÓN DEL PERSONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 6 meses: Capacitación en platos innovadores y en atención al cliente. - Capacitación en marketing digital. • 1 a 2 años: Capacitación en el proceso de atención, recepción y servicio del cliente. • 3 a 5 años: Capacitación sobre técnicas publicitarias.
<p style="text-align: center;">DIRECCIÓN DE CONOCIMIENTOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de platos innovadores y marketing en redes sociales. • Planificación en el proceso de recepción, atención y servicio del cliente. • Planificación de técnicas publicitarias.
<p style="text-align: center;">EVALUACIÓN Y CONTROL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de encuestas los clientes. • Registro de ventas de la empresa.

5.2.5 Organización

Según los conceptos tratados en la base teórica, el esquema organizativo de una empresa debe estar estructurado de manera clara y ordenada, jerarquizando y diferenciando las funciones de los trabajadores y designar el responsable de los objetivos establecidos en cada área; con la intención de eliminar las dificultades en el momento de la ejecución de labores y así promover la toma de decisiones y comunicación efectiva entre los miembros de la organización.

En consecuencia, se propondrá los siguientes elementos para la organización del restaurante en estudio:

- División del trabajo: para llevar esta acción a cabo es necesario tener en cuenta lo siguiente: jerarquización, determinar las funciones del personal según el orden de rango o importancia; y departamentalización, determinar las funciones del personal según las actividades a realizar.
- Coordinación: es la sincronización de los recursos con el afán de lograr los objetivos propuestos.

5.2.5.1 Diseño de cargos.

Tabla 27. Diseño de cargos propuesto

Cargo	Perfil	Funciones
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional en carrera administrativa - Profesional o técnico graduado en carrera gastronómica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar el inventario de insumos necesarios. - Representar a la empresa en situaciones recurrentes. - Llevar control de costos y presupuestos. - Contratar personal. - Supervisar las diferentes áreas del restaurante. - Supervisar las funciones del personal.
Chef	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional o técnico graduado en carrera gastronómica. - Experiencia mínima de dos años. - Conocimientos y habilidades de platos marinos y criollos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación de los diferentes platos de la carta. - Atender los pedidos de comandas. - Realizar el inventario semanal y mensual de materiales de trabajo. - Mantener su área de trabajo limpio.
Ayudante de cocina	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiante o practicante de carrera gastronómica o afines. - Conocimientos y habilidades de platos marinos y criollos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudar al chef a preparar los platos. - Medir y mezclar ingredientes. - Escurrir y lavar los utensilios utilizados - Mantener la cocina limpia y en buen estado.
Mesero (a)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiante o técnico en carreras de turismo y hotelería, servicios, 	<ul style="list-style-type: none"> - Atender a la recepción de clientes.

	gastronómicas, afines. - Vocación de servicio. - Capacidad de trabajar en equipo. - Excelente higiene personal.	- Entregar la carta y platos pedidos. - Organizar sillas y mesas. - Ordenar su material de trabajo. - Promover el plato del día. - Mantener su área de trabajo limpio. - Atender el cobro de los productos.
--	--	--

5.2.6 Dirección.

Teniendo en cuenta, el recurso humano de la empresa, a continuación, se desarrollará los siguientes elementos:

- Toma de decisiones: se propone que antes de tomar las decisiones se debe definir el problema, analizar y evaluar alternativas de solución para luego, posteriormente dictaminar las acciones que mejor le convenga a la empresa, tomando en cuenta las metas establecidas.
- Integración: para llevar a cabo esta acción se propone lo siguiente:
 - Reclutar a un grupo de personas y seleccionar al candidato idóneo que cumpla con el perfil establecida para el puesto.
 - Firmar de contrato, en la cual se plasma los acuerdos, derechos y deberos de trabajador con la empresa y viceversa,
 - Entregar información sobre la cultura organizacional y las políticas generales de la empresa.
 - Presentar a sus compañeros de trabajos haciéndole sentir confianza y compromiso.

- Ubicar al trabajador en su puesto de trabajo.

Estas acciones beneficiarán al trabajador de la siguiente manera:

- Disminución de angustia.
 - Productividad desde el primer día de labores.
 - Conocimiento de normas de la empresa.
 - Cumplimiento de expectativas para su jefe.
- Motivación: para crear un interés personal con respecto al logro de objetivos de la empresa, se tomará las siguientes medidas:
 - Orientar al colaborador mediante habilidades comunicativas para la inclusión del trabajo en equipo.
 - Insertar un sistema de recompensas o incentivos para mejorar la productividad de la empresa.
 - Entender las capacidades y habilidades de cada trabajador.
 - Consolidar los objetivos de los trabajadores mediante funciones claras y concisas.

Para mejorar la productividad del personal, se tomará las siguientes medidas:

- Brindar flexibilidad de horarios y permisos.
- Insertar un sistema de plan de carrera.
- Ofrecer adecuadas condiciones laborales y fortalecer sus habilidades mediante capacitaciones y evaluaciones.
- Escuchar ideas y propuestas de los trabajadores para la toma de decisiones.

- Comunicación: mantener un buen ambiente laboral es fundamental para el logro de objetivos, es por ese motivo, que se tomará las siguientes medidas:
 - Comunicación directa entre directivo/subordinado.
 - Mantener un clima laboral armonioso entre las áreas de la organización.
 - Encontrar un lenguaje común, siempre con respeto, entre los colaboradores.
 - Participación de colaboradores en reuniones para la toma de decisiones.
- Supervisión: para llevar a cabo esta acción se propondrá lo siguiente:
 - Emisión de órdenes específicas, por parte del administrador, para realización de funciones establecidas.
 - Velar por la disciplina de los trabajadores por medio de la verificación de sus funciones y revisión de sugerencias por parte de ellos.
 - Entregar funciones específicas escritas y orales.
 - Otorgar funciones con cierta complejidad con el fin de conocer su accionar en la toma de decisión.

También, una manera de supervisar las funciones del trabajador está en poner énfasis a la puntualidad, de entrada y salida, normas de convivencia, permiso para usos de procedimientos especiales que determinado trabajador desea introducir.

5.2.7 Control.

Para realizar un control de las funciones de los trabajadores en el restaurante de estudio se propondrá la cartilla de auto-evaluación propuesta por el *Manual Buenas Prácticas para la Atención de clientes* realizado por el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR):

Tabla 28. Cartilla de control dirigida al administrador

Funciones del administrador	SI	NO
Revisar el inventario de insumos necesarios.		
Representar a la empresa en situaciones recurrentes.		
Representar a la empresa en situaciones recurrentes.		
Contratar personal.		
Supervisar las diferentes áreas del restaurante.		
Supervisar las funcionar del personal.		

Tabla 29. Cartilla de control dirigida al chef

Funciones del chef	SI	NO
Preparación de los diferentes platos de la carta.		
Atender los pedidos de comandas.		
Realizar el inventario semanal y mensual de materiales de trabajo.		
Mantener su área de trabajo limpio		

Tabla 30. Cartilla de control dirigida al ayudante de cocina

Funciones del chef	SI	NO
Ayudar al chef a preparar los platos.		
Medir y mezclar ingredientes.		
Medir y mezclar ingredientes.		
Mantener la cocina limpia y en buen estado.		

Tabla 31. Cartilla de control dirigida a mesero (a)

Funciones del mesero (a)	SI	NO
Atender a la recepción de clientes.		
Entregar la carta y platos pedidos.		
Organizar sillas y mesas.		
Organizar sillas y mesas.		
Ordenar su material de trabajo.		
Promover el plato del día.		
Mantener su área de trabajo limpio		
Atender el cobro de los productos.		

5.2.8 Cronograma del modelo de gestión para el restaurante D'Brau.

Se presenta el cronograma del modelo de gestión para el restaurante de estudio y se estableció de acuerdo a los objetivos propuestos en la planeación.

Tabla 32. Cronograma de la propuesta del modelo de gestión para el restaurante D'Brau.

OBJETIVOS	TIEMPO PARA SU EJECUCIÓN
1. Alcanzar altos niveles de servicio gastronómicos y atención al cliente. 2. Promocionar el restaurante en redes sociales.	1 a 6 meses.
3. Incrementar el número de clientes	1 a 2 años
4. Permanecer en el mercado como uno de los restaurantes más reconocidos de comida marina y criolla en la ciudad de Chiclayo.	3 a 5 años

Los objetivos propuestos deberán ser logrados dentro de los tiempos establecidos, puesto que son metas alcanzables en periodos reales.

Conclusiones

1. En nuestra ciudad existe la oportunidad de implementar en los restaurantes el modelo de gestión propuesto, que nos permita obtener un negocio rentable y productivo, pero sobre todo, contar con la ocasión de crear una conciencia de servicio y turística en las empresas de restauración. Este trabajo de investigación no garantiza que el restaurante se convierta en el más rentable de la ciudad, lo que se propone es que la empresa adopte las condiciones adecuadas para mejorar la productividad, y a la vez brindar un servicio de calidad.
2. Otro asunto importante está ligado al rol que cumple el administrador del restaurante dentro del modelo de gestión propuesto. Esta tesis considera que la toma de decisiones por parte administrador del negocio es fundamental, ya que debe comprender el contexto turístico en el que se desenvuelve, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados y siendo demostrado en la mejora de la productividad.
3. Para el autor de la investigación, los gustos y preferencias de los consumidores de una empresa de restauración son sumamente importantes, por que facilitará la adaptación del negocio a los cambios que se puedan atravesar. Si se logra acatar las demandas del público receptor, se podrá garantizar un producto y servicio de mayor calidad para ofrecer a los clientes.

Recomendaciones

1. Se recomienda complementar la presente investigación, con otro trabajo que profundice el tema financiero, con el objetivo de analizar la estructura de costos y presupuestos que permita desarrollar este modelo de gestión, planificando como indicador primordial la tasa de inversión total; de esta manera, se podrá presentar este modelo de gestión de una más completa a un administrador que desee implementarlo en su negocio con objetivos claros e idóneos.
2. El talento humano dentro del restaurante es un aspecto fundamental para el desarrollo de la empresa, es por ello que se recomienda capacitar a los colaboradores de la empresa con nuevas técnicas y tendencias del mercado, puesto que los gustos y preferencias de los clientes están en un constante cambio. Además, es importante combinar el recurso humano con el recurso tecnológico lo mejor posible para conseguir los objetivos trazados.
3. Por otro lado, se aconseja al restaurante en estudio a basar sus políticas administrativas en los tres aspectos tomados en cuenta en este trabajo de investigación como son los servicios de atención al cliente, las instalaciones del local y la realización/prestación del servicio, ya que por medios de éstos se atrae y se fideliza al cliente.

Fuentes de información.

Libros.

- Achinstein, P. (1967). *Los modelos teóricos*. México: Universidad Autónoma de México.
- Ackoff, R. (1981). *Creating the corporate future*. Estados Unidos: Wiley.
- Aguilera, M. (2000). *Los distintos modelos científicos*. España: UOC.
- Amaya, J. (2005). *Gerencia de Planeación & Estrategia: Fundamentos, Modelo y Software de Planeación*. Colombia: Universidad Santos Tomás de Aquino.
- Belcher, J. (1991). *Productividad Total: Cómo aprovechar los recursos para obtener ventaja competitiva*. Argentina: Granica.
- Bonta, P., y Farber, M. (1994). *199 preguntas sobre marketing y publicidad*. Colombia: Norma.
- Caracheo, F. (2002). *Modelo Educativo: Propuesta de diseño*. México: CIDET.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (7ma ed.). México: McGraw-Hill.
- Craig, C., y Harris, C. (1973). *Total productivity measurement at the firm level*. (3ra ed.). Estados Unidos: Sloan Management Review.
- Domingo Begazo, J., (2002). *Megatendencias del Turismo en el Tercer Milenio* (1ra ed.). Perú: San Marcos.
- Drucket, P. (1994). *The Theory of the Business*. Estados Unidos: Harvard Business Review.
- Durón, C. (2008). *Restaurante como empresa*. (4ta ed.). México: Trillas.
- Eriksson, H., y Penker, M. (2000). *Business modeling with UML: Business patterns at work*. Estados Unidos: Hudson.
- Gago, M. (1999). *Gestión Científica Empresarial*. España: Coruña.
- Gaither, N., y Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. Estados Unidos: International Thomson.

- Galindo, L. (2006). *Fundamentos de Administración. Casos y Prácticas*. (2da. ed.) México: Trillas.
- Grönroos, C. (1994). *From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing*. Australia: Management Decision.
- Guizar Montúfar, R, 2004. *Desarrollo Organizacional* (2da ed.) Editorial Mc Graw-Hill.
- Jordán, H. (1996). *Control de Gestión*. Estados Unidos: Universidad de Harvard.
- Koontz, H., y O'donnell C. (2007). *Administración moderna*. México: McGraw-Hill.
- Koontz, H., y Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. (12ma ed.) México: McGraw-Hill.
- Kotler, P., y Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. (12ma ed.). México: Pearson
- Linder, J., y Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Estados Unidos: Media Model.
- Medina, A. (2005) *Gestión por procesos y creación de valor público: Un enfoque analítico*. República Dominicana: Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- Mintzberg, H. (2000). *Manging Publicly*. Canadá: Instituto de Administración Pública de Canadá.
- Quinn, R., Faerman, S., Thompson, M., McGrath, M., s.f. *Maestría en la Gestión de Organizaciones*.
- Reyes, A. (2005). *Administración de empresas 2: Teoría y Práctica*. México: Limusa.
- Ricart, J. (2009). *Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica*. España: Universidad de Navarra.
- Robbins, S., y Coulter M. (2010). *Administración*. (10ma ed.). México: Pearson.
- Rodríguez Serrano, J., 2004. *Modelo de Gestión de Recursos Humano* (1era ed.) Editorial UOC.

- Rue, L., y Byars, L, 2006. *Administración: Teoría y aplicaciones*. México. Edición revisada y actualizada.
- Sainz de Vicuña, J. (2012). *El Plan Estratégico en la práctica*. (3era. ed.) España: ESIC
- Saracho, J. (2005). *Un Modelo general de Gestión por Competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Chile: Ril
- Staton, W., Etzel, M., y Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. (12ma ed.). México: McGraw-Hill.
- Stoner, G. (2006). *Administración*. (6ta ed.) Estados Unidos: Pearson.

Tesis.

- Baena, F., y Botero, A. (2008). *Diagnóstico y plan de mejoramiento de las empresas magicpan y maxidelicias beneficiarias del fondo emprender*. (Tesis de grado de la Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Tecnológica de Pereira – Colombia).
- Blanco, J., (2009). *Medición de la satisfacción del cliente del restaurante museo taurino, y formulación de estrategias de servicio para la creación de valor*. (Tesis de grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá – Colombia).
- Castaño, M., (2013) *Modelo de gestión administrativa para el restaurante charly granada en la ciudad de Cali*. (Tesis de grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad Autónoma de Occidente de Cali – Colombia).
- Culcay, J., y Lojano, N. (2011). *Propuesta de un modelo de gestión para la creación de un restaurante para el segmento de negocios en la ciudad de Cuenca*. (Tesis de grado de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Politécnica Salesiana de Cuenca – Ecuador).

- Edones, M., (2015). *Diseño de un modelo de gestión para la producción de fresa en el Valle de Huarua.*(Tesis de grado maestro de la Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión de Huacho - Perú).
- Montalvo, I., (2008). *Plan de negocios para la creación de un restaurante de comida tradicional italiana.* (Tesis de grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá – Colombia).
- Nieto, N., (2012). *Análisis y propuesta de mejora de un restaurante en las arenas de Valencia.* (Tesis de grado, Universidad Politécnica de Valencia - España).

Investigaciones – Proyectos.

- Gómez Sobrino, R, (2016). *Las llegadas de turistas internacionales suben en 2015 un 4% hasta el récord de 1.200 millones.* (Comunicado de prensa, Organización Mundial del Turismo – OMT).

Electrónicas.

- Guerra Valverde, Y., (2010). *Diagnóstico estratégico de restaurantes.* Universidad de la Habana – Cuba. Recuperado de <http://www.gestionrestaurantes.com/diagnostico-estrategico-de-restaurantes/>
- Montas Ramírez, F. *Origen y evolución del servicio de alimentos y bebidas.* Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos63/origen-servicio-alimentos-bebidas/origen-servicio-alimentos-bebidas2.shtml>
- Pérez Campaña, M. *El sistema de control de gestión. Conceptos básicos para su diseño.* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/sistema-control-gestion-conceptos-basicos-diseno/>
- Puigmorti Consick, S, (2013). *Historia del Turismo – Turismo Receptivo en el Perú.* Recuperado de <http://es.slideshare.net/susanapuigmarti/per-historia-del->

turismo-y-turismo-receptivo-2013

- Rodríguez Grecco, J., *Importancia de un adecuado modelo de gestión y su correlación con la estrategia, el gobierno corporativo y la gestión del cambio*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/zulay1719/modelo-de-gestion>
- Ruiz, E. (s.f). *Los modelos de gestión y su importancia en la productividad. España*. Recuperada de <http://www.cegosonlineuniversity.com/eduardo-ruiz-los-modelos-de-gestion-y-su-importancia-en-la-productividad/>
- Torres, M. (2008). *La productividad: Concepto y factores*. Venezuela. Recuperado de <http://infocalser.blogspot.pe/2008/07/la-productividad-concepto-y-factores.html>
- Wikipedia. *Turismo en el Perú*. Recuperado de https://es.wikipedia.org/wiki/Turismo_en_el_Per%C3%BA
- Equipo de redacción. (2017). *Tipos de gestión: Revista Educativa*. Recuperado de <http://www.mastipode./gestion.html>

Decretos – Leyes.

- Decreto Supremo sobre el nuevo reglamento de restaurantes, 038. (2004).

ANEXOS

N°01. Logo del restaurant D'Brau.



N°02. Fachada del restaurant D'Brau.





N°03. Clientes del restaurante D'Brau del día 21/01/2017.

N°04. Clientes del restaurante D'Brau del día 12/03/2017.



N°05. Aplicación de la guía de observación al restaurante D'Brau.

GUÍA DE OBSERVACIÓN

NOMBRE DE LA EMPRESA	Restaurante y Cevichería D'Brau S.A.C.
DIRECCIÓN	Calle Tacna 345 – Chiclayo.
ADMINISTRADOR A CARGO	César Feijoo Debenedetti.
N° DE TRABAJADORES	03.

INSTRUCCIONES: Observar si la ejecución de actividades cumple con la escala establecida marcando X (Bueno, Malo, No aplica).

N°	Aspectos a evaluar	BUENO	MALO	OBSERVACIONES
1	Comodidad de las instalaciones		X	Falta vestimenta apropiada de mesas y sillas
2	Higiene del local		X	Falta limpieza en algunas zonas de la sala atrás de puertas, bordes de cuadros, etc.
3	Limpieza de servicio sanitarios		X	Faltan utensilios de aseo personal (jabón y toalla).
4	Cordialidad del personal	X		
5	Información brindada por el personal		X	Escasa información acerca del plato y poca participación al momento de aconsejar al cliente.
6	Rapidez en la atención	X		
7	Variedad de la carta	X		
8	Sabor de la comida	X		
9	Relación calidad/precio	X		
10	Servicio brindado	X		

N°06. Cuestionario dirigido al administrador del restaurante D'Brau.

Objetivo: Este diálogo permitirá la obtención de información que se requiere para conocer el modelo de gestión actual que utiliza el restaurante D'Brau.

1. ¿Cómo es la relación entre usted y sus empleados? ¿Cómo es el ambiente laboral entre ellos?

Como si fuera mi propia familia, confío en sus capacidades. No he percibido problemas entre ellos, llevan un ambiente armonioso entre ellos.

2. ¿Qué empresas considera que son su competencia directa? ¿Conoce sus debilidades y el tipo de servicio que ofrecen?

Si lo vemos desde el punto de vista del producto, yo creo que nadie, ya que otros restaurantes cercanos ofrecen comidas típicas y criollas y la especialidad de nosotros son pescados y mariscos. Desde el punto de vista geográfico, Paladares es una fuerte competencia.

3. ¿Cuál es la metodología de servicio cuando sus clientes llegan al restaurante?

El cliente llega al restaurante, una trabajadora de atención o mi persona recibe al cliente y lo llevamos a su mesa de acuerdo la cantidad de mesas que desea, le damos la carta y una cortesía (chifles con cancha serrana), esperamos unos minutos hasta que el cliente decida que consumir, tomamos el pedido, entregamos el pedido, durante el consumo nos acercamos a preguntar si todo está correcto con lo ofrecido, esperamos unos minutos hasta que el cliente nos pida la cuenta, le preguntamos si

desea pagar con efectivo o tarjeta y el cliente se retira. En el caso el restaurante esté lleno, dirigimos al cliente a un área especial donde puede esperar hasta que se desocupe la mesa. Hasta el momento no hemos tenido problemas cuando el local está en su totalidad y el cliente espera muy amablemente.

4. ¿Utiliza alguna estrategia como el de las 4P's?

Sí. Con respecto al PRODUCTO: la especialidad está en sobresalir en todo lo que se refiere a pescados y mariscos. PLAZA: desde un comienzo siempre se ha deseado abrir un restaurante en el centro de la ciudad; y en el caso quiera mudar de local (como ya lo he hecho) siempre será en el mismo centro de Chiclayo. PRECIO: llevo una cuenta especial de costos y presupuestos que manejo de manera personal y sé cuánto es el gasto por cada plato. PROMOCIÓN: siempre he pensado que el mejor marketing es el mismo cliente.

5. ¿El personal tiene estudios relacionado al rubro donde laboran?

Sí. Todos pertenecen al rubro gastronómico con especialidad en pescados y mariscos.

6. ¿El personal ha recibido algún tipo capacitaciones y/o recompensas?
¿Con qué frecuencia?

Sí. Ellos reciben capacitaciones cada 6 meses.

7. ¿El equipo tecnológico es nuevo o necesita ser actualizado?

Algunos equipos necesitan ser actualizados pero eso se realiza cada 6 meses.

8. ¿El equipo tecnológico ha recibido mantenimiento? ¿Con qué frecuencia?
Sí. El equipo recibe mantenimiento cada 3 meses.

N°07. Cuestionario dirigido a un trabajador del restaurante D'Brau.

Objetivo: Este diálogo permitirá conocer el ambiente laboral de los trabajadores, el vínculo con dueño o administrador del restaurant; también, saber si se siente identificados con su trabajo dentro del establecimiento.

- 1. ¿Desde cuándo usted trabaja en el restaurante?**

Desde hace 4 meses.

- 2. ¿Está usted a gusto trabajando en este establecimiento?**

Sí. Estoy a gusto y no he tenido problemas mayores al respecto

- 3. ¿Cómo es su ambiente laboral con sus compañeros?**

Tranquilo. Algunos días tensos, debido a la gran afluencia de personas que llegan y el trabajo bajo presión, pero es común en este tipo de empresas. En general, llevamos un ambiente laboral amable.

- 4. ¿Conoce su función dentro del restaurante?**

Sí. A veces somos anfitrionas y meseras depende la cantidad del público.

- 5. ¿Cuál es la metodología de servicio que utilizas cuando el cliente llega al restaurante?**

El cliente llega a su mesa, lo saludo amablemente, le entrego la carta y una cortesía, espero unos minutos hasta que el cliente decida su pedido, hago el pedido, el dueño o mi persona nos acercamos a preguntar si todo está bien con su pedido, recibo una señal que me indique entregar la

cuenta, pregunto si es que desea pagar en efectivo o tarjeta, me despido amablemente y el cliente se retira.

6. ¿Alguna vez has recibido algún tipo de capacitaciones y/o recompensas por parte de la empresa?

Aún no pero si me han comentado que la empresa da capacitaciones.

7. ¿Qué mejorarías de su trabajo? ¿Crees que usted necesita alguna herramienta para cumplir mejor sus labores?

Por ahora nada, estoy cómoda cumpliendo con mis labores. Creo que no, estoy realizando un buen trabajo.

N°08. Decreto: Reglamento de Restaurantes. Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR

La actividad de los restaurantes en el Perú es regulada por el MINCETUR (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo) bajo el Decreto Supremo N° 021-93-ITINCI, con fecha 15 de setiembre de 1993, donde se aprobó el Reglamento de Restaurantes. La cual consta de tres artículos:

- Artículo 1°.- El Reglamento de Restaurantes que consta de siete (7) capítulos, veintisiete (27) artículos, nueve (9) disposiciones transitorias, complementarias y finales y cinco (5) anexos, que forman parte integrante del presente Decreto Supremo.
- Artículo 2°.- El Decreto Supremo N° 021-93-ITINCI y demás normas que se opongán al presente Reglamento.
- Artículo 3°.- El presente Decreto Supremo entrara en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano.

Con respecto a este Decreto Supremo, podemos rescatar los siguientes conceptos dictados por el MINCETUR en el Capítulo I – Artículo N° 3:

a) Restaurante: Establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el presente Reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes.

b) Categoría: Rango definido por este Reglamento a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios que deben ofrecer los restaurantes, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos. Puede ser de cinco (5), cuatro (4), tres (3), dos (2) o un (1) Tenedor.

c) Bar.- Recinto del Restaurante, caracterizado por contar con una barra o mostrador, destinado al servicio de bebidas de diversa índole y otros.

d) Chef.- Persona que desempeña la función de jefe de cocina del restaurante.

e) Sub chef. - Persona que en ausencia del chef, desempeña la función de jefe de cocina.

f) Maître.- Persona encargada de supervisar el servicio y funcionamiento del comedor, de recibir y atender a los clientes, así como de cuidar la buena presentación de los platos.

g) Jefe de comedor.- Persona que asume las funciones del maître, en su ausencia.

h) Capitán de mozos.- Persona encargada de apoyar al maître o al jefe de comedor, así como de supervisar la labor de los mozos.

i) Mozo.- Persona que se encarga de atender a los clientes en el comedor.

j) Barman.- Persona encargada de la preparación y presentación de bebidas de diversa índole, en el bar.

k) Personal de recepción. - El encargado de la atención inicial de los clientes del restaurante.

l) Personal subalterno. - Personal encargado de la preparación de los alimentos y de seguir todas las instrucciones del chef o del jefe de cocina.

También MINCETUR dispone de obligaciones como ente regulador sobre este tipo de establecimientos en el Capítulo II – Artículo N° 5:

- a) Otorgar la categoría a los restaurantes;
- b) Otorgar la calificación de “Restaurante Turístico”;
- c) Modificar la categoría y/o la calificación otorgada;
- d) Resolver los recursos de carácter administrativo que formulen los titulares de los restaurantes en relación con la categoría y/o calificación otorgada;
- e) Supervisar el estado de conservación de los restaurantes, así como las condiciones y la calidad de los servicios, de acuerdo con el programa establecido en el Plan Anual de Inspección y Supervisión y en coordinación con los Sectores involucrados en los casos que resulte pertinente;
- f) Ejecutar las operaciones de estadística sectorial necesarias de alcance regional, autorizadas por el ente rector del sistema estadístico nacional;
- g) Elaborar y difundir las estadísticas regionales oficiales sobre restaurantes, observando las disposiciones del ente rector del sistema estadístico nacional;
- h) Facilitar a la Oficina de Estadística del MINCETUR, los resultados estadísticos sobre restaurantes;
- i) Llevar y mantener actualizado el Directorio de restaurantes categorizados y/o calificados;
- j) Llevar una base de datos de los restaurantes que operen en el ámbito de su competencia que no hubieren solicitado la categorización y/o calificación;

k) Remitir, mensualmente, a la DNDT copia actualizada del Directorio de restaurantes categorizados y/o calificados, así como la base de datos de los no categorizados ni calificados;

l) Coordinar con otras instituciones públicas o privadas las acciones necesarias para el cumplimiento del presente Reglamento;

m) Ejercer las demás atribuciones que establezca el presente Reglamento y los dispositivos legales vigentes.

Además, se pone a disposición la calificación de restaurante como turístico en el Artículo N° 16 del Capítulo V – Artículo N° 16:

Se podrá solicitar la calificación especial de “Restaurante Turístico”, para los restaurantes de tres (3), cuatro (4) o cinco (5) tenedores, que cumplan con alguna de las condiciones siguientes:

a) Se ubiquen en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación;

b) Se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía peruana;

c) Cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente;

d) Ofrezcan espectáculos de folklore nacional.