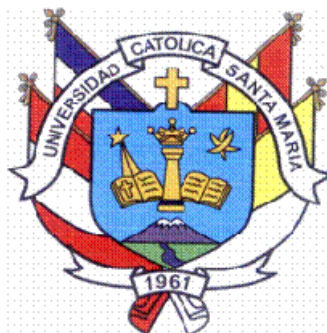


UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA
FACULTAD DE CIENCIAS Y TECNOLOGIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
PROGRAMA PROFESIONAL DE TURISMO Y HOTELERIA



**“EL MODELO DE GESTIÓN ACTUAL EN EL RESTAURANTE
CAMPESTRE PAI PAI Y SU IMPORTANCIA PARA LA
ATENCIÓN DE EVENTOS SOCIALES AREQUIPA-2013”**

Trabajo de Investigación presentado por el
Bachiller:

GUTIERREZ VALDIVIA, ROGER AURELIO

Para optar el Título Profesional de:
LICENCIADO EN TURISMO Y HOTELERIA

**AREQUIPA – PERÚ
2013**

Dedicatoria

A Dios, a mis padres, a mi hermana y a la Virgen de Guadalupe:

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte durante la realización de mi trabajo de investigación.

INDICE GENERAL

RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEORICO

	Págs.
I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO	15
1. ENUNCIADO	15
2. DESCRIPCIÓN	15
2.1 CAMPO Y ÁREA	15
2.1.1 Campo	15
2.1.2 Área	15
2.1.3 Línea de investigación	15
2.2 Nivel de la investigación	15
2.3 Tipo de investigación	15
2.4 Análisis de las Variables e Indicadores	16
3 JUSTIFICACIÓN	17
4 MARCO CONCEPTUAL	18
4.1 Las Chicherías: El Origen de las Picanterías	18
4.1.1.- El reino de la Chicha	19
4.1.2.- Las Picanterías como Tempo del Sabor	23
4.1.3.- Las Picanterías: La comida arequipeña	24
4.1.4.- De lo Antaño a lo Moderno	29
4.2.- Modelo de Gestión (Conceptos Básicos)	32
4.3.- Concepto de Gestión Empresarial	35
4.3.1 Concepto de gestión: sus cuatro funciones principales	36
4.4.- Modelo de Gestión en Restaurantes	38
4.4.1 ¿Qué es el modelo Deming?	38
4.5.- Un Modelo de Gestión Empresarial	44
4.5.1. ¿Por qué innovar?	44
4.5.2. ¿Cómo definir la innovación?	45
4.5.3 ¿Cómo llevamos a cabo un proceso de innovación?	46
4.6.- Ámbitos de Actuación en un Restaurante	50
4.6.1.- Convertir ideas en resultados	52
4.7 La Innovación como Modelo de Gestión Empresarial	53
4.7.1 El equipo humano	53
4.7.2 El aprendizaje	54
4.8 Concepto de Restaurant	54
4.8.1.- Historia	55
4.8.2.-Tipos de establecimientos y fórmulas de restauración	55
4.8.3.-Tipos de servicios	57
4.9.- Modelo de Gestión por Competencias	59
4.9.1.- Capital Humano	59
4.9.2 Modelo de gestión por competencias	64
4.9.3.-Etapas del modelo de Gestión por Competencias	65
4.9.4 Modelo de instrumentación por competencias	67
4.10.- Reconversión (como modelo de gestión)	71

4.10.1 Modelo de Gestión y Paradigma Administrativo	73
4.10.2 Componentes del Modelo de gestión	74
4.10.3 Cambiar el modelo de gestión	80
4.11.- Activos en la Empresa	81
4.12 - Concepto de Eventos	82
4.12.1 Clasificación de los Eventos	83
4.12.2 Agentes que intervienen en un evento	84
4.12.3 Etapas del Evento	84
4.12.4 Estructura general de un evento	85
4.12.5 Procedimientos de un Evento	88
4.12.6 Definición de la Población Objeto	88
5. OBJETIVOS	90
6. HIPÓTESIS	91

**CAPÍTULO II:
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL**

1. Técnicas	93
1.1 Observación	93
1.2 Encuestas	94
2. Instrumentos	95
3. Campo de verificación	95
3.1 Ámbito	99
3.2 Unidades de estudio	95
3.2.1 Población	96
3.2.2 Muestra	96

**CAPITULO III:
RESULTADOS**

3.1 RESULTADOS DE PRIMERA VARIABLE: MODELO DE GESTIÓN	94
I) Modelo de Gestión	94
1.1 Proceso de Planificación	99
1.2 Organización	134
1.3. Proceso de Gestión	162
1.4. Recursos Humanos	184
3.2 RESULTADOS DE LA SEGUNDA VARIABLE: ATENCIÓN EN EVENTOS	214
3.2.1 Tipos de Eventos	214
3.2.2 Clientela de los eventos	221
3.2.3. Cuadros Combinados	256
ANÁLISIS FODA	262
DISCUSIÓN	265
CONCLUSIONES	270
SUGERENCIAS	272
BIBLIOGRAFÍA	273
CONSULTAS WEB	275
ANEXOS	276
• Matriz de Datos	
• Fotografías	
• Proformas	

INDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

CAPITULO I – PLANTEAMIENTO TEÓRICO

Gráfico N° 1: Administración moderna de la organización, centrada en la estrategia y enfocada en las Necesidades del cliente (en portugués)	34
Gráfico N° 2: Administración moderna de la organización	47
Gráfico N° 3: Capital humano	60
Gráfico N°4: Esquema del valor de mercado	61

CAPITULO III – RESULTADOS

A. CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

Cuadro N° 1 y Gráfico N° 1 Formación de Restaurante Pai Pai	99
Cuadro N° 2 y Gráfico N° 2 Relación Precio – Calidad - Cantidad	101
Cuadro N° 3 y Gráfico N° 3 Costos productivos de acuerdo a la oferta y demanda del mercado	102
Cuadro N° 4 y Gráfico N° 4 Se aceptan tarjetas de crédito	103
Cuadro N° 5 y Gráfico N° 5 Se acepta moneda extranjera	104
Cuadro N° 6 y Gráfico N° 6 Crédito a clientes	105
Cuadro N° 7 y Gráfico N° 7 Utilización de herramientas para determinar la viabilidad financiera del restaurante	106
Cuadro N° 8 y Gráfico N° 8 Herramientas para determinar la viabilidad	107
Cuadro N° 9 y Gráfico N° 9 Frecuencia de la evaluación del desempeño	109
Cuadro N° 10 y Gráfico N° 10 Cualidades del personal en el personal	110
Cuadro N° 11 y Gráfico N° 11 Programa con que cuenta Restaurante	112
Cuadro N° 12 y Gráfico N° 12 Programas de Bienestar Social apoyados por Restaurante Pai Pai	114
Cuadro N° 13 y Gráfico N° 13 Dirección estratégica	116
Cuadro N° 14 y Gráfico N° 14 Manual de control interno	117
Cuadro N° 15 y Gráfico N° 15 Uso promedio del equipamiento de cocina	118
Cuadro N° 16 y Gráfico N° 16 Importancia de relación con otros sectores	119
Cuadro N° 17 y Gráfico N° 17 Futuro deseado para Restaurante Pai Pai	121
Cuadro N° 18 y Gráfico N° 18 Planes de mejora	123
Cuadro N° 19 y Gráfico N° 19 Auditorias de Control	125
Cuadro N° 20 y Gráfico N° 20 Control de la Empresa	127
Cuadro N° 21 y Gráfico N° 21 Recepción de Mercadería	129
Cuadro N° 22 y Gráfico N° 22 Almacenamiento de Mercadería	130
Cuadro N° 23 y Gráfico N° 23 Stoks mínimos y máximos	131
Cuadro N° 24 y Gráfico N° 24 Elaboración de Kardex	132
Cuadro N° 25 y Gráfico N° 25 PEPS	133
Cuadro N° 26 y Gráfico N° 26 Misión del Restaurante	134

Cuadro N° 27 y Gráfico N° 27 Visión del restaurante	136
Cuadro N° 28 y Gráfico N° 28 Importancia de las prioridades	138
Cuadro N° 29 y Gráfico N° 29 Ventajas competitivas	140
Cuadro N° 30 y Gráfico N° 30 Objetivos empresariales del Restaurante	142
Cuadro N° 31 y Gráfico N° 31 Funciones directivas	144
Cuadro N° 32 y Gráfico N° 32 Plan de acción	145
Cuadro N° 33 y Gráfico N° 33 Infraestructura	146
Cuadro N° 34 y Gráfico N° 34 Estructura para el logro de objetivos	147
Cuadro N° 35 y Gráfico N° 35 Abastecimiento	148
Cuadro N° 36 y Gráfico N° 36 Desarrollo de la tecnología	150
Cuadro N° 37 y Gráfico N° 37 Gestión por competencias	152
Cuadro N° 38 y Gráfico N° 38 Polivalencia de la gerencia	154
Cuadro N° 39 y Gráfico N° 39 Deseo asumir nuevos retos	155
Cuadro N° 40 y Gráfico N° 40 Frecuencia de capacitación gestores	156
Cuadro N° 41 y Gráfico N° 41 Reuniones de trabajo	158
Cuadro N° 42 y Gráfico N° 42 Frecuencia de las reuniones	159
Cuadro N° 43 y Gráfico N° 43 Tipo de comunicación	160
Cuadro N° 44 y Gráfico N° 44 Comunicación eficaz	161
Cuadro N° 45 y Gráfico N° 45 Toma de decisiones	162
Cuadro N° 46 y Gráfico N° 46 Prioridades de la empresa	164
Cuadro N° 47 y Gráfico N° 47 Aumentar las ventas	165
Cuadro N° 48 y Gráfico N° 48 Mejora de la infraestructura	167
Cuadro N° 49 y Gráfico N° 49 Posicionarse en la zona vía paisajista	168
Cuadro N° 50 y Gráfico N° 50 Capacitar al personal	170
Cuadro N° 51 y Gráfico N° 51 Mejorar el servicio actualmente	172
Cuadro N° 52 y Gráfico N° 52 Conocimiento de la reconversión	173
Cuadro N° 53 y Gráfico N° 53 Evaluación de los servicios	174
Cuadro N° 54 y Gráfico N° 54 Evaluación del servicio en cocina	176
Cuadro N° 55 y Gráfico N° 55 Evaluación del servicio en mozos	178
Cuadro N° 56 y Gráfico N° 56 Evaluación del servicio en limpieza	180
Cuadro N° 57 y Gráfico N° 57 Incorporación de nuevas herramientas	182
 B) CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL DE LA EMPRESA	
Cuadro N° 58 y Gráfico N° 58 ¿La empresa tiene una visión definida?	184
Cuadro N° 59 y Gráfico N° 59 Conoce la misión de la empresa	185
Cuadro N° 60 y Gráfico N° 60 ¿Si conoce la misión indique cuál es?	186
Cuadro N° 61 y Gráfico N° 61 ¿La empresa tiene una visión definida?	187
Cuadro N° 62 y Gráfico N° 62 Conoce usted la visión	188
Cuadro N° 63 y Gráfico N° 63 Capacidad de Asesoramiento	189
Cuadro N° 64 y Gráfico N° 64 Nivel de satisfacción de trabajadores	191
Cuadro N° 65 y Gráfico N° 65 Aspecto de agrado	192

Cuadro N° 66 y Gráfico N° 66 Aspectos de desagrado	194
Cuadro N° 67 y Gráfico N° 67 Polivalencia en los colaboradores	196
Cuadro N° 68 y Gráfico N° 68 Deseo de responsabilidades y retos	198
Cuadro N° 69 y Gráfico N° 69 Maximizar la versatilidad del personal	199
Cuadro N° 70 y Gráfico N° 70 Sector que muestra mayor deseo	201
Cuadro N° 71 y Gráfico N° 71 Frecuencia de personal en capacitación	202
Cuadro N° 72 y Gráfico N° 72 ¿Existe capacitación de inducción?	203
Cuadro N° 73 y Gráfico N° 73 Tipos de capacitación de inducción	204
Cuadro N° 74 y Gráfico N° 74 Conocimiento de conceptos	205
Cuadro N° 75 y Gráfico N° 75 Fuente de motivación de trabajo	206
Cuadro N° 76 y Gráfico N° 76 Observación de cambios tecnológicos	208
Cuadro N° 77 y Gráfico N° 77 Propósitos de los colaboradores	210
Cuadro N° 78 y Gráfico N° 78 Importancia recursos del restaurante	212

C) CUESTIONARIO APLICADO A DIRECTIVOS DE LA EMPRESA EN RELACIÓN A LA ATENCIÓN DE EVENTOS SOCIALES

Cuadro N° 79 y Gráfico N° 79 Existencia de temática en los eventos	214
Cuadro N° 80 y Gráfico N° 80 Temática del Evento	216
Cuadro N° 81 y Gráfico N° 81 ¿Se podría modificar un evento?	217
Cuadro N° 82 y Gráfico N° 82 Razones por las que se modificaría	218
Cuadro N° 83 y Gráfico N° 83 Segmentación del mercado	219

D) CUESTIONARIO APLICADO A LA CLIENTELA

Cuadro N° 84 y Gráfico N° 84 Sexo y edad de los clientes	221
Cuadro N° 85 y Gráfico N° 85 Como conoció restaurante Pai Pai	223
Cuadro N° 86 y Gráfico N° 86 Satisfacción general con Restaurante	224
Cuadro N° 87 y Gráfico N° 87 Satisfacción de la clientela	225
Cuadro N° 88 y Gráfico N° 88 Calificación de la clientela: platos servidos	226
Cuadro N° 89 y Gráfico N° 89 Calificación de la clientela: Variedad	228
Cuadro N° 90 y Gráfico N° 90 Calificación de la clientela: Calidad	230
Cuadro N° 91 y Gráfico N° 91 Calificación de la clientela: Presentación	232
Cuadro N° 92 y Gráfico N° 92 Calificación de la clientela: Atención	234
Cuadro N° 93 y Gráfico N° 93 Calificación de la clientela: Tiempo	236
Cuadro N° 94 y Gráfico N° 94 Calificación de la clientela: Infraestructura	238
Cuadro N° 95 y Gráfico N° 95 Calificación de la clientela: Pedido	240
Cuadro N° 96 y Gráfico N° 96 Calificación de la clientela: Seguridad	241
Cuadro N° 97 y Gráfico N° 97 Calificación de la clientela: Amabilidad	243
Cuadro N° 98 y Gráfico N° 98 Calificación de la clientela: Limpieza	245
Cuadro N° 99 y Gráfico N° 99 Calificación de la clientela: SSHH	247
Cuadro N° 100 y Gráfico N° 100 Frecuencia de visita de los clientes	249
Cuadro N° 101 y Gráfico N° 101 Posible retorno al establecimiento	250

Cuadro N° 102 y Gráfico N° 102 Recomendaría al restaurante	252
Cuadro N° 103 y Gráfico N° 103 Sugerencias	254
Cuadro N° 104 y Gráfico N° 104 Satisfacción general	256
Cuadro N° 105 y Gráfico N° 105 Retorno al establecimiento con respecto a la satisfacción general del cliente	258
Cuadro N° 106 y Gráfico N° 106 Retorno al establecimiento Pai Pai Con respecto a la satisfacción general con el servicio Brindado	260



RESUMEN

“EL MODELO DE GESTIÓN ACTUAL EN EL RESTAURANTE CAMPESTRE PAI PAI Y SU IMPORTANCIA PARA LA ATENCIÓN DE LOS EVENTOS SOCIALES AREQUIPA” , es un trabajo de investigación tipo descriptivo y explicativo que se enfoca en determinar y analizar el Modelo de Gestión actual en el restaurante Campestre Pai Pai y su importancia para la atención de eventos sociales.

Tiene como objetivo principal realizar un análisis interno a la gestión del Restaurante Campestre Pai Pai.

Para llevarlo a cabo se tomó información de todas las partes comprometidas de la empresa y se identificó sus áreas de gestión para analizar de manera separada cada una de ellas e identificar sus factores tanto favorables como desfavorables.

En el desarrollo de la presente investigación Se realizó una observación integral de la gestión del Restaurante; es decir, en el momento que se impartían las instrucciones de parte de los administradores, mientras el trabajador realizaba sus funciones, mientras se daban los problemas y la atención al público y de los eventos en el restaurante, entre otras

Se realizó la observación utilizando facultades de visión y audición para tomar nota de cómo se producían cada uno de los sucesos.

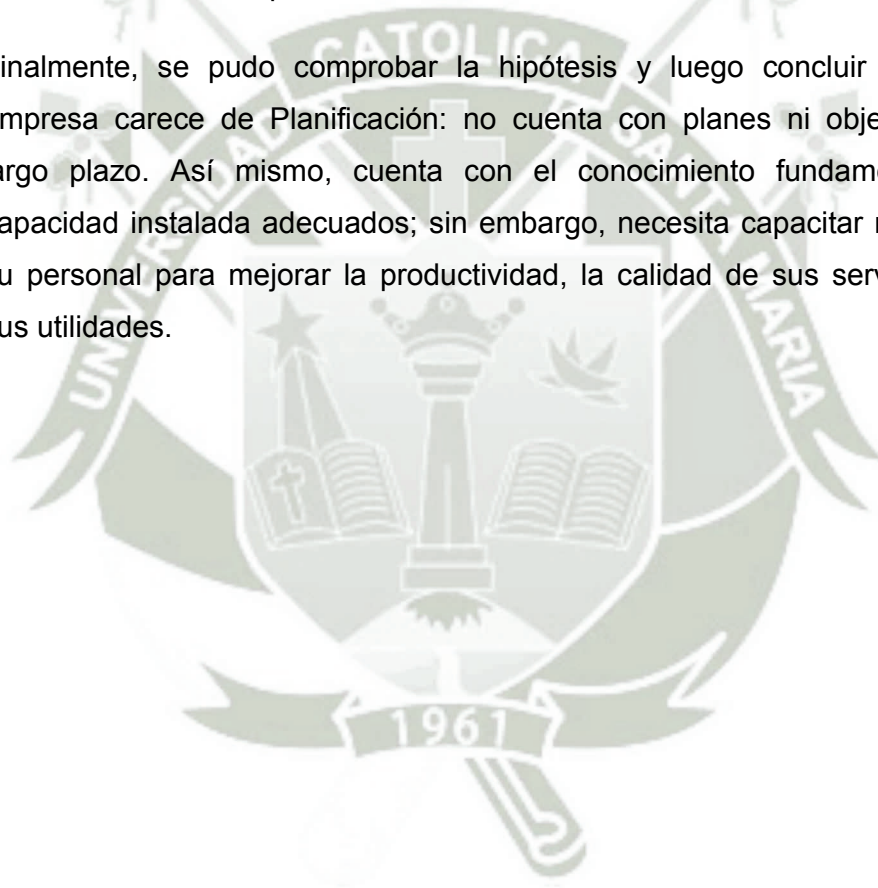
Se aplicó un Cuestionario a la Alta Dirección (gestores) que servirá para recabar toda la información acerca de la Gestión actual que realizan los cuatro directivos de la empresa, a su vez se aplicó también un cuestionario a los colaboradores (trabajadores) para tener su punto de vista en los mismos puntos críticos objeto de estudio de la presente investigación y finalmente Se aplicó el cuestionario a los clientes del

restaurante Pai Pai para medir el grado de aceptación de los servicios que ofrece el Restaurante y así evaluar los resultados de la gestión actual.

En la última parte de la investigación, se desarrollan los resultados de las dos variables: Análisis de Gestión y su importancia en eventos Sociales.

Al finalizar con el último capítulo los resultados que luego de ser analizados cualitativamente y cuantitativamente en gráficos y cuadros, permitió determinar los factores de éxito y los factores perjudiciales para el desarrollo de la empresa.

Finalmente, se pudo comprobar la hipótesis y luego concluir que la empresa carece de Planificación: no cuenta con planes ni objetivos a largo plazo. Así mismo, cuenta con el conocimiento fundamental y capacidad instalada adecuados; sin embargo, necesita capacitar mejor a su personal para mejorar la productividad, la calidad de sus servicios y sus utilidades.



ABSTRACT

THE STUDY OF THE CURRENT MANAGEMENT OF PAI PAI RESTAURANT AND ITS IMPORTANCE TO THE SERVICE IN SOCIAL EVENTS AREQUIPA, it is a research work of a descriptive and explanatory nature which focuses on determining and analyzing the current Management Model in the Pai Pai Restaurant and its importance to the service in social events..

The present research is made up of three chapters:

The first chapter is related to the Theoretical Planning, as well as its components like the statement, problem description, field and area, variables, justification, theoretical framework and the hypothesis.

The second chapter is related to the Operational Planning as well as its components such as the technique and instruments, verification field, strategies of data collecting; the data obtained were processed and later the results were analyzed in a qualitative and quantitative way.

The third chapter is related to the Results where the information analysis will be brought to mind as to the current model of management in the Pai Pai restaurant, and the importance for the service in social events for the public.

Finally, in the last chapter the conclusions to which the study came to by determining the current management of the Pai Pai Restaurant will be made known, as well as suggestions to improve the quality of the service given, just as the execution of new research on the customer profile and satisfaction level.

INTRODUCCIÓN

Arequipa es una de las regiones más importantes en el Perú, por vestigios culturales, historia y en especial por la rica y variada oferta gastronómica que posee y ofrece a los visitantes.

Cada año motiva que los visitantes nacionales y extranjeros tengan interés en conocer esta maravillosa región no sólo por sus impresionantes paisajes y misticismo, sino también por la gran diversidad gastronómica que posee, siendo considerada como la zona con mejor oferta y variedad del país.

También es un rubro muy competitivo y es necesario que las empresas gastronómicas estén preparadas para responder satisfactoriamente a estos cambios. El éxito de toda empresa, sea industrial o de servicio, depende de la capacidad, iniciativa y solidez de la Dirección, y su gestión puesto que de ella parten todos los procesos y lineamientos que la dirigen.

Es también importante tener una evaluación del servicio recibido y de la gestión que existe, detectar las deficiencias en el momento oportuno y tomar decisiones adecuadas orientadas a la satisfacción del cliente, el rendimiento percibido así como las expectativas antes de visitar el establecimiento.

RESTAURANTE PAI PAI E.I.R.L., la empresa objeto de investigación, pertenece al rubro de restaurantes en la ciudad de Arequipa con más de 12 años en el mercado. Es una empresa de tipo familiar que tiene un sistema de administración empírico y poco a poco ha venido creciendo especialmente en lo que se refiere a la atención de eventos sociales, sin embargo hoy en día con la competencia que va creciendo y un mercado

globalizado cada día más exigente y competitivo es preciso que la dirección de la empresa tome decisiones si se desea nuevamente impulsar a la empresa con nuevos proyectos, conquistando nuevos segmentos e innovando con nuevos productos.

Con el presente documento se mostrará la Problemática de la Gestión actual analizando al detalle cada una de las partes de la gestión y con ello se podrá desarrollar una propuesta de mejora para la empresa para su relanzamiento, para llevar a cabo la investigación se tomó información de todas las partes comprometidas en la empresa: En el Capítulo I se desarrolla el Planteamiento Teórico, que incluye el enunciado, la descripción, la justificación de la investigación y el marco conceptual donde abordamos temas como Modelos de Gestión, conceptos de restaurante entre otros; en el Capítulo II se desarrolla el Planteamiento Operacional, en que se da a conocer la metodología aplicada: mediante técnicas de observación y encuesta: Fue necesario aplicar ciertos instrumentos a los 3 frentes: directivos de la empresa, del personal que labora en ella y de los clientes: En el Capítulo III, se desarrollan los resultados que luego de ser analizados permitió identificar los factores favorables y desfavorables para el desarrollo de la empresa: Luego se concreta con las conclusiones, las sugerencias y la bibliografía.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEORICO



CAPITULO I

I. PLANTEAMIENTO TEORICO

1. ENUNCIADO.-

“El Modelo de Gestión Actual en el Restaurante Campestre Pai Pai y su Importancia para la atención de eventos sociales Arequipa-2013”

2. DESCRIPCIÓN

2.1 CAMPO Y AREA

2.1.1 Campo

Ciencias Sociales

2.1.2 Área

Turismo y Gastronomía

2.1.3 Línea de investigación

Eventos sociales en restaurantes.

2.2 Nivel de la investigación

Descriptivo y Explicativo.

2.3 Tipo de investigación

Explorativa.

2.4.- Análisis de las Variables e Indicadores.

Variable	Indicadores	Sub-indicadores
1.Modelo de Gestión	1.1 Proceso de Planificación	A. Formación y desarrollo B. Viabilidad financiera C. Evaluación del desempeño D. ¿Cómo es la empresa? E. Futuro deseado F. Control Aprovisionamiento y almacenaje.
	1.2 Organización	A. Misión y visión B. Prioridades C. Ventajas competitivas D. Objetivos empresariales E. Funciones directivas F. Plan de acción G. Infraestructura H. Abastecimiento I. Desarrollo de tecnología J. Gestión por competencias por parte de la alta dirección. K. Polivalencia de los gestores L. Frecuencia de capacitación y evaluación Dirección
	1.3 Procesos de gestión	A. Toma de decisiones B. Prioridades. C. Reconversión empresarial D. Evaluación de los servicios Incorporación de nuevas herramientas administrativas.
	1.4 Recursos Humanos	A. Misión y visión B. Satisfacción con el asesoramiento por parte de los gestores. C. Actitud y satisfacción del trabajador D. Polivalencia del personal E. Capacitación y evaluación F. Conocimiento de la palabra reconversión empresarial. G. Motivación. H. Observación de los cambios tecnológicos en la empresa y la adaptación a su organización I. Propósitos J. Importancia de recursos disponibles
2.Atención de eventos sociales	2.1 Tipo de eventos	A. Temática B. Adaptación al evento C. Mercado dirigido
	2.2 Clientela de los eventos	A. Sexo del cliente B. Edad del cliente C. Como se le conoció al establecimiento D. Grado de satisfacción general E. Grado de satisfacción en clientela específicos F. Frecuencia de visita G. Retorno al establecimiento H. Recomendaciones I. Sugerencias por parte de los clientes

3. JUSTIFICACIÓN

El turismo es una de las actividades económicas que se posiciona entre una de las más importantes y con mayor auge en nuestro país, y en especial el turismo gastronómico, encontrándose nuestra ciudad de Arequipa en una posición privilegiada dado que muchos turistas nos dan a conocer el gusto que le encuentran a nuestra comida y es por eso que muchos turistas nacionales y/o extranjeros toman la decisión de venir y visitar la región Arequipa.

La calidad tiene un impacto directo sobre el desempeño de los productos y/o servicios y se encuentra íntimamente ligada con el valor para los clientes y su satisfacción. La satisfacción de la demanda se posiciona como uno de los ejes en toda promoción de destinos turísticos dándole un valor agregado; entendiéndose que la satisfacción del visitante no solo debe ser con respecto al destino si no al uso de la oferta de los servicios que la complementan.

El presente trabajo tiene como finalidad brindar una visión integral y lo más actualizada posible sobre el modelo de gestión existente en el restaurant campestre Pai Pai, destacando el conjunto de rasgos particulares y analizando las características del mercado al que va dirigido y a su vez resaltar la importancia que dicha gestión puede tener para la realización de eventos y banquetes para todo el periodo del 2013.

La contribución de dicha información permitirá a la comunidad de La Avenida Paisajista, en el distrito de Socabaya poder posicionarse como un destino no solo turístico, sino un destino gastronómico y de celebración, dado que dicha vía Paisajista cuenta con lugares turísticos como la Mansión del Fundador y las Peñas sin mencionar el paisaje con el que cuenta y al tener lugares donde se ofrece el servicio de restaurante de calidad y con

variedad en su oferta, creara un auge de visitas a la zona, lo que será una fuente de ingresos y trabajo para los pobladores de la zona, dado que al momento de que la empresa se actualice, se capacitara a su personal para brindar un servicio de calidad y al estar el personal más capacitado, se verá totalmente beneficiado puesto que tendrá un grado más de preparación sin mencionar la creación de nuevos puestos de trabajo.

En lo profesional la investigación a realizar permite al responsable alcanzar el objetivo de titulación profesional, pero también contribuir con sus resultados a diseñar un modelo de gestión para empresas dedicadas al rubro de gastronomía, buscando satisfacer las expectativas de la población local y los visitantes que llegan a la ciudad de Arequipa.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1. LAS CHICHERIAS: EL ORIGEN DE LAS PICANTERÍAS¹

Los arequipeños por tradición son chicheros, es un rasgo de la identidad mestiza. La chicha fue degustada desde tiempos prehispánicos, fue una bebida popular de los pobladores de esta región.

Según el historiador, Eusebio Paz Soldán², las chicherías fueron anteriores a las picanterías, es en las chicherías donde aparecen los primeros platos de la cocina arequipeña mestiza y donde el ingrediente principal era el ají, la cebolla y otras verduras del campo acompañadas por carne.

¹ APAZA, Katherine; Historia de la Picantería Arequipeña. Ediunsa ; Perú;2009:110-120

4.1.1.- El reino de la Chicha²

¿Cuándo, dónde y cómo nacieron las picanterías en Arequipa? ¿En torno a qué y a quiénes se desarrollaron?

Todos los indicios y testimonios apuntan sin vacilación al preparado de la bebida ancestral por excelencia: La chicha de Jora. En el principio fueron, pues, las chicherías. Como ya los indicamos, su partida de nacimiento está sentada en el Título X de las “Ordenanzas generales para la vida común en los pueblos de Indios” que el virrey Francisco de Toledo promulgó durante su visita a Arequipa, el 6 de noviembre de 1575. La normativa es precisa aunque algo complicado y seguramente fue incumplida en varios puntos, pero de ella provienen sin duda las chicherías.

Arequipa y de todos los pueblos y ciudades que en ese entonces era el muy extendido Virreinato del Perú. La norma toledana abre las puertas a la picantería al afirmar que “... el principal daño (de la chicha) es beberla en ayunas”, de allí que proponga también “armar allí todos los hornos que para todo el pueblo son menester”.

Las primeras chicherías, esas casas “con llave y buena guarda” para reunir la chicha y venderla o distribuirla, debieron establecerse en las rancherías y en las reducciones o pueblos de indios que rodeaban la ciudad. No tardarían los españoles pobres y los nuevos mestizos en acudir a ellas para abreviar la sed con un bebe de chicha y procurarse, a manera de complemento o tentempié, el citado

² QUIROZ PAZ SOLDÁN, Eusebio. ; Historia de Arequipa. Editorial Brasa ; Perú ;1991: pags 35-46

escribano o algún mote o platillo elemental, que aun ahora se sirve en las picanterías como prólogo o introducción.

Ya dijimos también que Trabada contabiliza a mediados del s. XVIII “unas tres mil chicherías”. En 1839, el militar uruguayo Juan Espinosa, que formó parte de la expedición libertadora de San Martín y participó en la batalla de Ayacucho, observa por su parte: “los habitantes (de Arequipa se ocupan del comercio, artes y agricultura como en todas partes; siendo solo de notar que no hay haraganes sin oficio como en otros países (...) y así como hay hilanderas y costureras en otras partes, aquí hay chicherías, que hacen la jora o chicha de maíz, la que venden siempre con un agregado de ají y unas papas, o pedacitos de carne, pescado u otra cosa, que a esto llaman causa y es el excitante para beber”.

Generalmente se sirven en estos sitios también platos picantes condimentados con ají, a fin de acrecentar la sed de los parroquianos. La más concurrida son las llamadas picanterías de la calle que baja al puente”.

La chicha de jora o de guiñapo de Arequipa, nutria y, además, protegía la salud de la población por ser hervida.

“A pesar que hay personas que ponderan este clima, tienen que admitir que el agua potable es dañina, especialmente para los recién llegados. Contiene tantas sales que si toman el agua sin hervir les producen siempre chicha y casi siempre agua fresca.”

A inicios de 1871, en el viaje inaugural del ferrocarril Mollendo-Arequipa, se produce este la modernidad, iban el

presidente Balta y su comitiva. A la altura de Congata,”... el tren presidencial se detuvo para aguardar a los demás trenes y en el momento fue materialmente acometido por la gente del vecindario. Una indiezuela subió al balcón del carro con un enorme vaso de chicha, sujeto en ambas manos – chicha de Arequipa cuya bondad es proverbial - para que su excelencia la probase.”

Es lo mejor que tenemos los pobres, dijo. Su excelencia bebió y el pueblo demostró su agradecimiento con un prolongado ¡VIVA!

Según detalla Carpio Muñoz³, a la chicha de ahora “para apurar la fermentación y darle un sabor dulcete” se le suele agregar un poco de azúcar rubia, aunque antes “algunas picanterías echaban pepas de molle peladas a la chicha” (resabio prehispánico para endulzar o elevar en algo su bajo contenido alcohólico)³. La chicha, va siendo adjetivada según el caso: si le falta fermentar es chicha verde; si abunda en concho, chicha gruesa; si embriaga, chicha fuerte y chicha vinagre o picada (o chichagre, según algunos) si resulta muy ácida. Los vasos chicheros, que como ya fue dicho, evocan al quero incaico, se subdividen en:

- Caporal, ya en desuso con capacidad para litro y medio.
- Cogollo, cerca de un litro.
- Bebe o Doctorcito, medio litro.

³ CARPIO MUÑOZ, Juan Guillermo; Arequipa, Las Fiestas y Comida Típica. Editorial Club de Leones de Arequipa; Perú ;1999 :págs. 35-48

Cargado también de nostalgia, Carpio Muñoz⁴, en las postrimerías del siglo XX, recuerda: “en Arequipa se bebía mucha chicha hasta hace medio siglo, ¡tanta!, que los habitantes de la campiña muy pocas veces o nunca tomaban agua y los patrones o dueños de sembríos tenían la obligación de repartir chicha a sus peones durante las faenas agrícolas. Los habitantes del campo sienten que la chicha les da más “juerza” (...) En la ciudad, aunque no tanto como en el campo, también se tomaba bastante chicha, ¡tanta! Que es conocido el “cuento” aquel que los arequipeños de antaño tenían un brazo más largo que el otro porque de “ccoros” (niños) todos los días era mandados a comprar chicha y la traían en jarras, cantarillas o tachos con una mano y con el brazo estirado.” por antonomasia en la historia secular de Arequipa y llega, aunque menguada, a las sedientas gargantas del presente.

La característica más importante de las picanterías arequipeñas desde mediados del siglo XIX, es que los roles se invierten: la chicha deja de ser la protagonista a la que escoltan algunos platillos, para convertirse en la acompañante de un desfile gastronómico de primer orden. Abre la marcha el jayari, suerte de refrigerio para los trabajadores del campo – alguna zarza con un vaso de chicha - que se consume a media mañana. A partir de las doce (hasta hace medio siglo, a partir de las once) se sirve el almuerzo (escribano o mote de piqueo, chupe, un segundo liviano y un bebe de chicha), aunque hay también especialidades de la casa y algunos extras (rocoto relleno,

⁴ CARPIO MUÑOZ, Juan Guillermo; Arequipa, Las Fiestas y Comida Típica. Editorial Club de Leones de Arequipa ;Perú;1999:pags 63-89

diversas zarzas, lechones, costillares y otros.) a gusto del cliente.

4.1.2.- Las Picanterías como Tempo del Sabor

Las picanterías de Arequipa constituyen lugares donde aún subsisten costumbres, tradicionales, son instituciones sociales vivas de la ciudad donde asiste gente de las distintas clases sociales desde hace muchos años y en donde se reproducen costumbres tradicionales, donde se confunden las clases sociales, con una rutina y horarios establecidos.

En las picanterías todo esta minuciosa y estratégicamente planificado y todo perfectamente asumido como norma por parte de los asiduos comensales.

Además, es el sitio perfecto para recuperar fuerzas ya que aquí podemos encontrar variedad de platos. Tienen ritos y formalidades que se reproducen desde hace 500 años como lo afirma Isabel Álvarez⁵, investigadora de la culinaria del Perú, la picantería es el "útero de grande donde recalán los arequipeños, donde se degustan los picantes, el yaraví y la chicha de guiñapo (2002:39); por su parte, el peruanista Uriel García sostuvo que las picanterías son las "cavernas de la nacionalidad" (1929)

En sus inicios lo primero que se podía observar al ingresar en las picanterías eran las moscas, característica particular de este lugar de reunión de parroquianos para empezar la amena tertulia de la tarde. Y no solo se veían moscas,

⁵ ÁLVAREZ, Isabel; El sabor de la Identidad. Editorial Universidad de San Martín de Porres ; Perú; 1997: Págs. 30-41.

también había perros bravos y falderos, las gallinas corriendo de un lado a otro, los conejos y patos temerosos, preocupados porque en cualquier momento ellos serían los próximos en estar en los platos de los asiduos comensales.

El termino picantería tiene origen en el platillo principal que se sirve en dicho locales; el picante. Comúnmente, se trata de un guiso de verduras o carnes, preparadas con un aderezo a base de ajíes, que se acompaña con arroz, Seguían la tradición, los picantes se servían a partir de las tres de la tarde.

Antes de eso, las picanterías solían ofrecer un menú diario compuesto por una pequeña entrada, un chupe y un plato de fondo.

Hoy en día, tanto chicherías como picanterías constituyen importantes centros culinarios donde se preparan platillos sabrosos y económicos. En Arequipa se puede hallar esta clase de establecimiento en todos los barrios de la ciudad. Muchos son frecuentados no solo por las clases populares sino también por miembros de otros sectores de la sociedad.

4.1.3.- Las Picanterías: La comida arequipeña

Nació en las chicherías, pilar fundamental de lo que años más tarde serían las picanterías. Como es de suponerse, eran lugares donde se tomaba chicha de maíz cultivado en Characato y Sabandía. El clérigo Ventura Travada y Córdoba informó, allá por 1752, que en la ciudad existían más de tres mil chicherías.

Alonso Ruiz Rosas⁶ cree que una ordenanza publicada por el virrey Francisco Toledo en 1575, durante una visita a Arequipa, impulsó la gesta de las picanterías. La ordenanza señalaba que el principal daño de la chicha era beberla en ayunas. “Armar allí todos los hornos que para todo el pueblo son menester”.

Estas picanterías tenían su tradicional ramada, con bancas y mesas largas, mientras que los interiores eran de sillar con techos de paja donde funcionaba la cocina y el comedor. Allí se servían platillos de nombres impensados y de cándidos sabores. El Tunante, una publicación de principios del siglo XX, informaba que formaban parte del menú de aquellos años, la ocopa de camarones con loritos, picante de soldados muertos con habas, cebiche de bofes, bogas emponchadas con cachichuños, caparinas con llatan, ají de disparates o conversación de mujeres, pepián de conejos, timpusca de cecina, entre otros.

Las picanterías arequipeñas conocieron su apogeo entre mediados del siglo XIX y mediados del siglo XX. Su mayor mérito es haber consolidado y puesto al alcance de todo el abanico social la tradición gastronómica local y haber sabido conservarla, satisfaciendo la solicitud de los arequipeños de entonces y de ahora, presentes o ausentes pero en esporádico retorno, para con sus raíces alimenticias. Tan importante es para los pobladores de Arequipa ir a las picanterías que hasta cuentan con un vocabulario preciso en torno a ellas: se va a picantear, se viene de una picanteada, se come picantes (nombre puntual de algunos platos y

⁶ RUIZ ROSAS, Alonso; La cocina mestiza arequipeña. Editorial Universidad Nacional de San Agustín; Perú; 1991 : págs. 154 -160

genérico de sus preparados vespertinos), se habla con la picantera que los elabora y se es, en suma, genuino picantero.

A la tradición culinaria que se forjó en las picanterías, agrega Alonso Ruiz Rosas, se debe agregar el aporte de la cocina en los monasterios y en las casas.

El resultado es lo que hoy reverbera en los restaurantes y picanterías de antaño, donde las ollas bullen con las sopas y chupes, mientras se abre el apetito con un solterito, un escribano o un celador de camarones, y claro, harta chicha.⁷

Los viejos arequipeños añoran la hora de los picantes, a punto de tres de la tarde, cuando escribanos y doctores abandonaban sus labores cotidianas para enrumbar hacia la mesa común de la picantería prometedora de capitososo platos, de colorados rocotos y rápida chicha refrescante del agudo picor de las viandas.

Y las señoras de la casa, que por pudor social no se atrevían a frecuentar la picantería, mandaban al "corito" o sirviente con su jarra y sus platos para mercar los picantes y la jora. Mientras que el resto de la sociedad, de señorones a peones pasando por chacareros, letrados, comerciantes,

Historia de la Picantería Arequipeña

Profesionales, empleados, artesanos, amas de casa, proletarios y por supuesto artistas y bohemios adjuntos, las frecuentaban y frecuentan, junto a una clientela que incluye

⁷ RUIZ ROSAS, Alonso; ob.cit; 1991 :págs. 154-160

ahora un creciente número de nuevos migrantes, visitantes y turistas.

Personaje no menos importante en la picantería era el "brazo", el marido de la dueña, zángano bebedor y aparente mantenedor del respeto de la casa.

Se trasladaba de mesa en mesa, recibiendo los convites de los comensales, repartía las buenas tardes a granel y desde temprano iba aceptando los homenajes de vasos de chicha y copas de "resacao", que bebía muy serrote y, tras el "gracias compadre", limpiábase los labios con el dorso de la diestra y seguía hasta que las sombras de la noche llegaban con ella la modorra dela chicha, el canto monótono del yaraví y el desfile de hombres y mujeres hacia el corral, para "desaguar", cual se decía en la jerga de chichería.⁸

No menos importantes eran las "hacedoras" ayudantes de la picantera, que pelaban papas en temprana hora, lavaban la carne y las verduras en la acequia vecina y apretaban afanosas las "seisunas", lienzos pringosos a manera de coladores de la chicha, en los que quedaba el "anchi" es decir la jora hervida e inútil.

En las picanterías no faltan los parroquianos jugando el famoso "briscan" con los naipes y escuchando los compases de las música arequipeña como el Yaraví o a los Dávalos; otro juego que amenizaba las tardes de los comensales en las picanterías era el sapo, con fichas de cobre pesado.

⁸ RUIZ ROSAS, Alonso; ob.cit; 1991 :págs. 154-160

Casi todos los picanteros eran diestros en el consumo de rocotos; partidos en tajadas condimentaban los sabrosos picantes, haciendo resoplar a sus consumidores, que recurrían a la chicha para aplacar el ardor enervante, que les obligaba a respirar aire mitigador del picante, que a veces era tanto que hacía derramar lágrimas y producía copioso sudor.

A punto de seis de la tarde, cuando las sombras invadían la picantería y los perros deambulaban por debajo de las mesas en busca de los restos de comida, se encendían las lámparas o brillaban tenues las bombillas de luz amarillenta.

Entonces salían a relucir las botellas de "resecao" o anisado, junto a una copita con la que por turno bebían todos. Eran el "bajamar" para "asentar la chicha" y para que el adobo o el chanco al horno no hicieran daño. Medio aplastados en las bancas por la copiosa comida y la abotagante chicha, el licor que ingerían llamaba a la dulzura del reposo, aparecía la viguela encintada que alguien siempre sabía tocar. Así era la picantería, donde los "querqueres" atrasados inventaron el "escribano" para saciar sus ansias de picantes, cuando ya nada quedaba en las ollas de barro cubiertas de hollín grasoso, adherido a perpetuidad al barro de la vasija. Aparecían entonces sobre la mesa las papas sancochadas, abundantes rocotos y tomas que, picados en revueltos con aceite y vinagre, formaban una ensalada sávida y picante, que llamaba a la chicha, en cantidad. Y ni qué decir de las galanuras que surgían entre varones y damas.

Aquellos cogían de sus platos los mejores bocados, les adornaban con todos sus condimentos y, gentiles y finos,

daban el bocado por propia mano a los tiernos labios femeninos, que los recibían agradecidos por tanta caballerosidad y delicadeza. Y también surgían los retos varoniles: Hasta los portales compadre! El invitador e invitante debían beber y beber del enorme vaso hasta el límite indicado. Picantes, chicha, música, placeres de vida aldeana y sencilla, a lo más salpimentado con algún pellizco a las carnes túrgidas de las "hacedoras" o un chicoleo a la dueña buenamoza, eran los componentes de esta institución arequipeña, que además, desempeñaba la alta función social de alimentar a la gente humilde.

Así era la picantería de Arequipa, olorosa a picantes, a jora, a perros y chicos sin calzón. Con alguna oleografía o toscos frescos obra de algún pintor que los cobró en comida, con paredes y techos a las que humo y hollín volvieron plumizos y veteados, con su piso de tierra Historia de la Picantería Arequipeña apisonada y su corral interior, donde algún chancho en ceba osaba el concho de la chicha mezclado con el "anchi", al pie de un sillar o de una piedra labrados en su centro, a manera de cazo, mientras decenas de gallinas escarbaban el suelo al paso de pequeños conejos huidizos. Había mugre y risa, eructos satisfechos y chicoleos bastos, sana filosofía de rocotos y "bebes" y hasta en algunas las gentes de la gleba ocultaron el rumor de las voces.

4.1.4.- De lo Antaño a lo Moderno⁹

La picantería arequipeña ha sufrido cambios debido al paso del tiempo, y llegado hasta el día de hoy como la conocemos, a continuación analizaremos.

⁹ CARPIO MUÑOZ, Juan Guillermo; Arequipa. Sus fiestas y comida típica. Ed. Club de Leones; Arequipa; 1999: págs. 1-15

Cambios en el establecimiento: de la ramada a los modernos locales

La picantería tradicional es la de la ramada, es aquella que ha trascendido durante todo este tiempo. Dicha picantería solo contaban con 3 ambientes: uno para la cocina y los otros salones era para los comensales.

El material del cual estaba hecha la picantería era el sillar, con techo de paja y palos. Hay diferentes variaciones de la picantería desde que hizo su primera aparición. Tenemos un 1er. modelo de picantería, solo contaba con un ambiente, el cual funcionaba de cocina comedor. Esta estructura está compuesta por varios sillares, encima de estos sillares se apoyan las varillas de palo y paja que cumplen la función de techo. En la parte exterior, se encuentran las mesas con una vista espectacular de la campiña, ya que las picanterías eran construidas cerca de las acequias y carreteras. Los muebles de este tipo de picantería era una gran mesa de madera con bancas largas alrededor de esta.

El siguiente modelo de picantería es el de la picantería tradicional, que se caracteriza por usar el sillar como material de construcción y cuenta solo con 2 ambientes que tienen techo de paja y sus patios son grandes. Este es el modelo que ha trascendido a lo largo del tiempo y es el lugar perfecto para degustar los platos arequipeños, y también es lugar para las amenas tertulias durante la tarde. La cocina era acogedora, con fogones que usaban leña, en especial el eucalipto y la yareta, ya que eran un buen combustible; allí se colocaban las ollas o las pailas de barro para empezar a preparar los exquisitos potajes.

Y por último tenemos el modelo de picantería moderna, la cual está construida de material extensión, hechas para una gran cantidad de comensales. Este tipo de picantería ha dispuesto es su interior mesas y sillas para 4 a 6 personas. Esta Arequipeña tipo de establecimiento cuenta con cocinas modernas, bien equipadas, que definitivamente cambian el sabor de la comida.

Como hemos visto la picantería ha variado a través del paso del tiempo, pero aun así, en Arequipa se mantiene el modelo original, se han registrado 82 picanterías, de las cuales 67 mantienen el tipo tradicional; en cambio las modernas picanterías construidas con ladrillo y cemento, tienen diferentes formas de construcción alejadas de los comensales, las mesas privadas y espacios exclusivos, a pesar de estar en el mismo ambiente. Este modelo de picantería asegura los individualismos y la cohesión de grupos y familias. En cambio, las picanterías más tradicionales aun conservan el calor de hogar, la fraternidad y los conceptos de mesa servida, ritos de brindis y escuchar yaravíes, así lo afirma Hernán Cornejo Velásquez, en la revista antropológica.

La picantería arequipeña: cambios y continuidad culinaria". Cambios en la mesa servida y el menú: de los picantes dobles a los platos a la carta

La mesa picanteríl tiene sus reglas, es decir que tienen sus razones de ser como a las razones sociales, nutritivas y artísticas. En la picantería es muy importante el hecho de la mesa servida, es como ya se dijo, un rito, se hace un brindis, luego se tiene una charla amena ya sea con la familia o con

los amigos, seguidamente viene la hora de los juegos, y por fin llega la hora de los picantes, para luego finalizar con bromas y escuchar los yaravíes.

En la picantería, no se tiene la idea de lo que es una entrada, o plato de fondo, el extra o el postre. La tarde picanterial consiste en el saludo fraterno con la matrona de la picantería y con los demás comensales. Los picantes son un grupo de potajes, caracterizados por las zarzas, guiso y frituras, que son preparados con el picor del rocoto. Cada uno de las preparaciones guarda armonía entre el rocoto y las carnes verduras que lleve el platillo. Los picantes tienen una presentación estética, color, forma y su característica principal es que son nutritivos. Eran preparados sin condimentos industriales.

Cuando deguste el picante debe sentir ese sabor tradicional, el aroma a leña y los ingredientes exactos, tal y como dicta la receta de las matronas arequipeñas conspirativas de los líderes de las revoluciones.

4.2.- MODELO DE GESTIÓN (CONCEPTOS BÁSICOS)

a) Concepto de modelo¹⁰

El término **modelo** proviene del concepto italiano Modello. La palabra puede utilizarse en distintos ámbitos y con diversos significados. Aplicado al campo de ciencias sociales, un modelo hace referencia al arquetipo que por sus características idóneas, **es susceptible a la imitación o reproducción**. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

¹⁰ Diccionario Enciclopédico Lexus. Editorial Lexus ; 2009

b) Concepto de gestión¹¹

El concepto de gestión, proviene del latinesio y hace referencia a **la acción y al efecto de gestionar o administrar**. Se trata de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar.

De esta forma la gestión supone un conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto, concretar un proyecto o administrar **una empresa u organización**.

c) Concepto de Modelo de Gestión¹²

El Modelo de Gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y en los negocios privados como en la administración pública.

d) Concepto de administración¹³

La **Administración** es la ciencia social y técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

¹¹ Diccionario Enciclopédico Encas, Ediciones Castell ; 2011

¹² LUNDBERG, Donald E; Manual de Organización y Administración de Turismo. Editorial Centrum; España; 1986 pág. 45

¹³Fundación Wikipedia, INC, Activo (contabilidad), Concepto de Administración_15/04/2012

Gráfico Nº 1 Administración moderna de la organización, centrada en la estrategia y enfocada en las Necesidades del cliente (en portugués).



Fuente: Guía de gestión de la innovación CIDEM. Adaptado por Luis Codo

Otras definiciones de Administración (varios autores):

- La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (George R. Terry)
- La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (José A. Fernández Arenas)
- La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima

productividad. (Lourdes Münch Galindo y José García Martínez)

La palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquel que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquel que presta un servicio a otro. Descomponiendo la definición anterior se tiene:

4.3.- CONCEPTO DE GESTIÓN EMPRESARIAL¹⁴

El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste aplicado en una empresa o en un negocio examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

Es importante tener en cuenta en este concepto que ninguna empresa puede subsistir si no posee algún tipo de beneficio, por lo que siempre se debe mantener un cierto nivel de competencia con las otras empresas que se dedican a fabricar y elaborar los mismos productos que la nuestra. El concepto de gestión se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que se esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial, con el objetivo de lograr que las mismas apoyen todos los proyectos que la empresa planea emprender.

Si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más

¹⁴ <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>

aplicación en las empresas de propiedad privadas, que son más conocidas como el sector privados empresarial. De todas formas debemos decir que las empresas que le pertenecen al sector público, es decir, aquellas que son propiedad del estado, también suelen tener buenos modelos de gestión, pero los mismos suelen independizarse bastante de lo que es el concepto de gestión más técnico.

Y es aquí en donde radica la diferencia más grande, ya que el sector privado, aplicando el concepto de gestión en el desarrollo de sus actividades obtiene muchas más ganancias que una empresa correspondiente al sector público, es por ello que es importante considerar la tecnicidad del concepto de gestión como parte de la gestión empresarial. De todas formas es importante también que se haga mención del hecho lógico que nos confirma que las empresas privadas cuentan con muchos más recursos que aquellas del Estado, y uno de esos recursos es la tecnología, una herramienta que ha ayudado ampliar el concepto de gestión en todas las aplicaciones correspondientes.

4.3.1 Concepto de gestión: sus cuatro funciones principales¹⁵

Debemos decir que el concepto de gestión aplicado a la administración de empresas obliga a que la misma cumpla con cuatro funciones fundamentales para el desempeño de la empresa; la primera de esas funciones es la planificación, que se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos que puedan resultar redituables para la empresa, en términos más específicos

¹⁵ <http://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>

nos referimos a la planificación como la visualización global de toda la empresa y su entorno correspondiente, realizando la toma de decisiones concretas que pueden determinar el camino más directo hacia los objetivos planificados. La segunda función que le corresponde cumplir al concepto de gestión es la organización en donde se agruparan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto, para así obtener un mayor aprovechamiento de los mismos y tener más posibilidades de obtener resultados.

La dirección de la empresa en base al concepto de gestión implica un muy elevado nivel de comunicación por parte de los administradores para con los empleados, y esto nace a partir de tener el objetivo de crear un ambiente adecuado de trabajo y así aumentar la eficacia del trabajo de los empleados aumentando las rentabilidades de la empresa.

El control es la función final que debe cumplir el concepto de gestión aplicado a la administración, ya que de este modo se podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal empleado en cuanto a los objetivos que les habían sido marcados desde un principio.

Teniendo todo esto que ha sido mencionado en cuenta, podemos notar la eficiencia que posee el hecho de llevar a cabo la administración de empresas en base al concepto de gestión. El mismo aporta un nivel mucho más alto de organización permitiendo así que la empresa pueda desempeñarse muy bien en su área de trabajo. En el caso de que emprenda un nuevo negocio o una empresa, con el objetivo de que la misma llegue a grandes estatutos

empresariales, le recomendamos entonces que la administración correspondiente a su empresa se encuentre regida por el concepto de gestión, y de esta manera se aumentaran los niveles de posible éxitos que se pueda tener en la empresa

4.4.- MODELO DE GESTIÓN EN RESTAURANTES¹⁶

Un restaurante excelente es aquel que es capaz de alcanzar resultados sobresalientes y mantenerlos en el tiempo mediante la aplicación de estrategias que le permitan enfrentarse con éxito a unos crecientes niveles de competitividad y a las necesidades de los clientes.

Un modelo de gestión está basado en la estructuración de los principios de la calidad total, de modo que se cubran todas las áreas clave de una organización. Dichas áreas clave son iguales para cualquier restaurante, lo que nos indica que por mucho que intentemos ver nuestro restaurante como distinto a los demás, en cuanto a la organización es exactamente igual. La gran diferencia reside en cómo llevamos a cabo su aplicación

4.4.1 ¿Qué es el modelo Deming?

El modelo Deming debe su nombre al Dr. William Edward Deming, quién lo desarrolló en Japón para la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros). Este modelo recoge la aplicación práctica de las teorías japonesas del Control Total de la Calidad (TQC). El principal objetivo del modelo es comprobar que, mediante la implantación del control de calidad en toda la compañía, se obtienen buenos

¹⁶ CODÓ, Luis; La adopción de un sistema de calidad de un restaurante. Editorial Horeca Solutions SL; España; 2007: págs. 5-12

resultados. El enfoque básico es la satisfacción del cliente y el bienestar social

El modelo recoge una serie de criterios de evaluación de la gestión de calidad que todo restaurante puede llevar a cabo, y que a continuación desarrollamos en formato de herramienta de autoanálisis.

Los criterios de evaluación

- 1) La aplicación de políticas de calidad y control de calidad y su transferencia a todos los niveles de la empresa.

Se aplican políticas de calidad y de control de la calidad.

Aplicación de planes de acción derivados de las políticas.

Comunicación (despliegue) de las políticas, comprensión y apoyo a todos los departamentos para que se alcancen. Liderazgo de la dirección y mandos departamentales.

- 2) Organización. Los campos de responsabilidad y autoridad están claramente definidos, y se promueve la cooperación entre departamentos. Para ello es necesario desarrollar los siguientes aspectos:

La estructura organizativa del restaurante.

Asignación de autoridad y responsabilidades por departamentos.

Niveles de coordinación interdepartamental.

Existencia de equipos de proyectos de mejora.

Relación eficaz con proveedores. Contratos y sistemas de control.

- 3) Gestión de la información. Cómo se recoge y transmite la información, procedente tanto del interior como del exterior del restaurante, en todos sus niveles y organizaciones. Rapidez con que la información es recogida, transmitida, analizada y utilizada.

¿Existe un sistema de recogida y comunicación de información externa?

¿Aplicamos técnicas estadísticas para el análisis de los datos?

¿Cómo se utiliza la información y se transmite a todos los departamentos?

- 4) Sistema de estándares. Procedimientos para el establecimiento de criterios de producción y servicio. La forma como se controlan y sistematizan, así como el uso que se hace de los estándares para la mejora del restaurante:

Existe un sistema de estándares que se aplica a todos los niveles de servicio del restaurante.

Se aplica un procedimiento para establecer, revisar y mejorar los estándares.

Uso y aplicación de nuevas tecnologías que repercutan en el beneficio de la producción y servicio.

- 5) Desarrollo y gestión de los recursos humanos. Cómo reciben los empleados concienciación en calidad:

Se aplican planes de formación a todos los niveles.

Concienciación en la calidad y su gestión a todos los niveles jerárquicos.

Sistema de soporte y motivación hacia el autodesarrollo y autorrealización de todos los empleados.

Aplicación y desarrollo de grupos de mejora continua.

- 6) Actividades de aseguramiento de la calidad. Se examina el sistema de gestión de la dirección y se analizan con detalle todas las actividades esenciales para garantizar la calidad y fiabilidad de los platos, bebidas, y servicios:

El restaurante aplica un sistema de aseguramiento de la calidad mediante la aplicación de un diagnóstico y auditorías de control de calidad.

Definición y control de los procesos.

Análisis de los procesos y de su mejora.

Gestión de los equipos de mejora.

- 7) Actividades de mantenimiento y control. Cómo se realizan las revisiones periódicas de los procedimientos empleados para el mantenimiento y mejora de la calidad. Uso de indicadores de control.

Aplicación del ciclo de gestión (PDCA). (Aplicación de herramientas de control interno. Indicadores de gestión, (cuantitativos y cualitativos), operacional e indicadores de gestión financiera.

- 8) Actuaciones de mejora. Cómo se seleccionan, analizan y mejoran los problemas identificados en la empresa.

Sistema de selección de mejoras (problemas importantes y asignación de prioridades).

Resultados de las mejoras y su transferencia a las actividades de gestión.

Contribución de las actividades de los grupos de mejora.

- 9) Resultados. Se examinan los resultados producidos en la calidad de productos y servicios, si estamos produciendo y vendiendo comida y servicio de suficiente calidad, y si la empresa en su conjunto ha mejorado, no sólo en calidad y beneficios, sino en el modo de gestionar de sus directivos y de sus empleados, en la motivación y en otros beneficios intangibles.

Resultados (efectos) tangibles (como calidad, coste, beneficio, seguridad y sanidad y medio ambiente).

Resultados (efectos) intangibles.

Métodos para medir y mantener los resultados.

Niveles de satisfacción de los clientes y de los empleados.

Influencia en la comunidad local.

- 10) Planes futuros. Los puntos fuertes y débiles en la situación actual se han identificado y en qué modo se realiza la planificación para la mejora de la calidad.

Planes futuros de resolución de problemas identificados.

Previsión de cambios en el entorno social y en los requisitos de los clientes y planes futuros basados en estos cambios proyectados.

Relaciones entre la filosofía de gestión, la visión del negocio y los planes de actuación a largo plazo.

Continuidad de las actividades de control de calidad.

Concreción de los planes futuros.

11) La responsabilidad social y medioambiental. Hoy en día, el ámbito empresarial no sólo se estructura en torno a cifras y resultados de índole económica, una vez los resultados económicos son generados la responsabilidad social y medioambiental debe acompañar a la estrategia empresarial. ¿Ha invertido algún beneficio en mejorar el entorno del barrio donde se ubica su restaurante?, ¿promueve el respeto por la reducción del impacto medioambiental en el entorno?

Los puntos anteriores describen las variables de gestión que todo restaurante debería asumir e incorporar a su estrategia de gestión. Tal como propone Deming: “Las causas del fracaso de una empresa son normalmente el coste del inicio de la actividad, el incremento de los costes, la competencia, etc., pero siempre dejamos de lado la causa real, simple y llana: LA MALA GESTIÓN.

4.5.- UN MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL¹⁷

En un sector de la restauración como el actual, en el que la competitividad entre empresas se ha hecho cada vez más dura, resulta fundamental pensar en aquellos elementos que nos permitan diferenciarnos de la competencia y ofrecer a nuestro cliente un restaurante con un alto valor, en lo que se refiere a producto, servicio, ambientación u otros elementos. En estos últimos años la calidad como modelo de gestión empresarial o como sinónimo de excelencia en el servicio, ha supuesto un nuevo salto competitivo en la restauración; modelos como ISO 9001:2000, EFQM o el Sistema Español de Calidad Turístico, se han implantado con éxito en muchos restaurantes. Pero una vez hemos alcanzado dichos niveles, ¿Cuál es el siguiente paso? ¿Cómo puedo seguir superando a mis competidores?

4.5.1 ¿Por qué innovar?

A nadie se le escapa el hecho de que cuando andamos por una calle de cualquier ciudad nos encontramos con una gran cantidad de restaurantes. Muchas veces todas ellos parecen cortados por el mismo patrón, misma decoración, oferta similar de platos, etc. La única diferencia estriba en la cantidad de platos del menú, o de la carta o el precio o en la especialización hacia un determinado tipo de producto: pasta, asador, pescado. Por otro lado podemos constatar que nuestro consumidor potencial ha “sofisticado” su sistema de compra, antes de salir de casa puede llegar a sentarse delante del ordenador buscando si determinado restaurante, del que le han hablado

¹⁷ <http://www.restonomia.cl/restonews/administracion-de-restaurantes-efectiva-pasado-y-presente/>

maravillas, dispone de página web. O si no tiene claro dónde ir a comer aquella noche, bucear por los portales de restaurantes de internet buscando gastar su dinero con un objetivo concreto: obtener la mejor experiencia gastronómica.

La innovación surge del anhelo de desmarcarnos de la competencia, buscando nuevas formas de crear valor en nuestro restaurante. Si la calidad ya supone un elemento diferenciador en la actualidad, así lo demuestran las cifras de restaurantes que deciden apostar por la implantación de un sistema de calidad, más bien pocos, la innovación puede suponer un salto cuantitativo y cualitativo fundamental para la supervivencia de nuestro restaurante a largo plazo.

Asimismo el proceso de innovación es un proceso empresarial más, de la misma forma que intentamos ser lo más eficaces y eficientes posibles en las compras a nuestros proveedores, también debemos entender que la innovación requiere de un protocolo de actuación, que encontramos de forma totalmente desestructurada en muchos restaurantes. Tener ideas puede resultar sencillo, pero generar ideas continuamente y convertirlas en productos y servicios exitosos es muy difícil. Una mañana cualquiera podemos despertarnos con una idea brillante, pero conseguir que dicha idea se ponga en práctica resulta un trabajo mucho, mucho más complejo.

4.5.2. ¿Cómo definir la innovación?

El servicio básico de un restaurante es el de dar de comer al cliente, por ello, algo tan básico como ofrecer al cliente

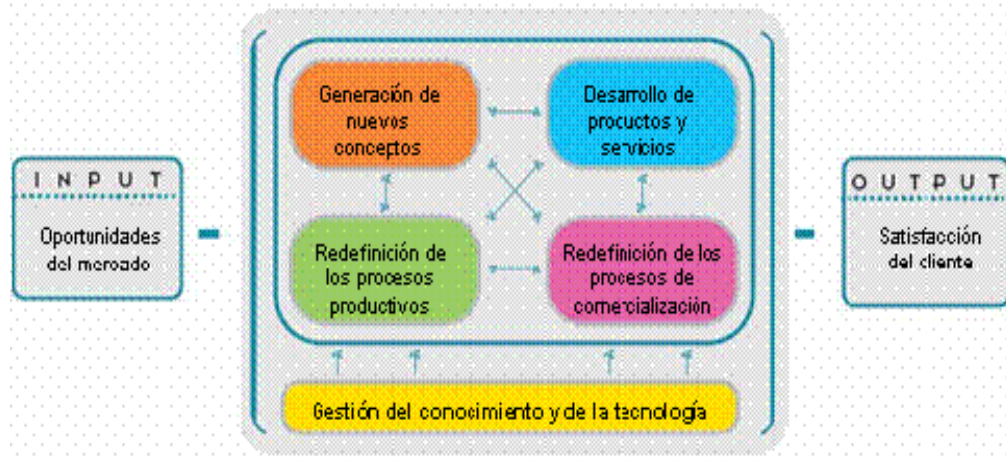
un plato sabroso y a la temperatura adecuada no sería nada de extraño, a no ser porque infinidad de veces hemos podido percibir todo lo contrario en algunos restaurantes. No obstante seamos optimistas, y demos por supuesto que la anterior premisa se cumple. Entonces nos aparece un segundo nivel que amplía la función básica, es lo que venimos en llamar servicio periférico (el tamaño y calidad de las mesas, la comodidad de las sillas, el tacto de las servilletas de papel, o la calidez de la iluminación). Dichas dos dimensiones componen desde el punto de vista del consumidor “la experiencia gastronómica” y desde la visión empresarial, nuestro nivel servicio.

La innovación, a diferencia de los servicios básicos y periféricos, nace de un problema u oportunidad, que podemos identificar en el mercado, y que para poder desarrollar debemos llevar a cabo un trabajo de diseño de producto o servicio, de proceso de prestación, y de comercialización, con el objetivo de hacerlo llegar al mercado.

4.5.3 ¿Cómo llevamos a cabo un proceso de innovación en un restaurante?

Todo proceso de innovación se estructura sobre la base de distintos elementos que nos permiten hacer cosas nuevas, o hacerlas de forma distinta. En el siguiente gráfico definimos todos los componentes que debemos considerar a la hora de empezar a innovar en nuestro restaurante.

Gráfico Nº 2 Administración moderna de la organización,



Fuente: Guía de gestión de la innovación CIDEM. Adaptado por Luis Codo

Como todo proceso debemos ser conscientes de que la innovación tiene un principio y un final. El principio parte de las oportunidades detectadas en el mercado, y por tanto, debemos conocer que sucede en el y cómo podemos aprovechar las oportunidades para conseguir ventajas competitivas. Leer el mercado es un trabajo arduo y difícil, pero implica la recompensa de la generación de ideas.

El final del proceso de innovación termina en la satisfacción del cliente. Toda la estrategia de nuestro restaurante debe girar alrededor de su consecución.

¿Sobre qué aspectos del negocio de restauración podemos innovar? Básicamente podemos trabajar sobre cuatro grandes áreas, aunque no son las únicas, pero considero que a día de hoy y para cualquier restaurante pueden ser las más importantes.

En primer lugar el mercado nos puede facilitar pistas que nos conduzcan a la generación de nuevos conceptos de restauración. Hoy en día ya es habitual comer en algún restaurante que nos ofrece un concepto de “comer como en casa”, sentados en un sofá, o recostados en cojines, mientras degustamos distintos platos. Restaurantes temáticos, donde el componente teatral o de la ambientación es tan o más importante que el gastronómico. O comiendo en un restaurante en el que todo gira alrededor de un concepto familiar, una barbacoa sobre la mesa, donde una familia puede sentirse como en el jardín de su casa. El concepto no deja de ser la filosofía de nuestro negocio, el que determina porque colocamos este tipo de iluminación y no otro, por qué ofrecemos un tipo de producto y no otro, o el que nos dictamina hacia donde queremos crecer como empresa.

El desarrollo de productos y servicios engloba todas aquellas ideas que pretendan mejorar nuestro producto gastronómico, ya sea a nivel de preparación y cocción, o de presentación delante del cliente. Por ejemplo a fecha de hoy un carro de postres puede ser un elemento innovador para complementar un determinado tipo de oferta de restauración. O que el cliente participe en la propia elaboración del producto. Por otro lado, la innovación en el servicio puede representar hacer las cosas de manera distinta a como las veníamos haciendo hasta ahora, ejemplos como fórmulas de buffers free flow o medias raciones, o incluso nos hemos parado a pensar alguna vez porque habitualmente muchos restaurantes deciden que para que nos sirvan una paella debemos ser dos

comensales. ¿A qué razones atiende el hecho de no poder ofrecer a un único comensal su paella?

La redefinición de los procesos productivos se centra en las mejoras de alcance interno, organizativas. Mejoras en el proceso de compras o en el de gestión de recursos humanos pueden repercutir en un ahorro de costes, o una mejor calidad de servicio. Claro que para que esta innovación sea posible resulta fundamental que previamente hayamos diseñado cada uno de los procesos de nuestro restaurante. Porque si no, ¿Cómo podemos introducir mejoras si no sabemos cómo llevamos a cabo las tareas? Volvemos de nuevo al punto de partida: los sistemas de calidad.

La innovación en la parte comercial es quizá la asignatura pendiente de la restauración. Podemos tener una comida exquisita y un servicio excelente, pero si nuestro cliente no cruza la puerta de entrada nunca podremos demostrarle nuestras excelencias. A fuerza de que se me considere simplista, diría que toda mejora comercial debe sostenerse sobre el criterio de “conseguir mucho ruido con pocas nueces” y, por tanto, nos obliga a ser extremadamente imaginativos en nuestra estrategia comercial. No todos los restaurantes disponen de partidas millonarias para invertir (y no he ha hablado de gastar) en publicidad y comunicación. Como sucede en el caso de los procesos productivos, la innovación comercial requiere de un análisis previo de nuestro proceso de comercialización, ¿Qué mensaje comunicamos a nuestro potencial cliente? ¿Qué platos estamos promoviendo? ¿Qué medios utilizamos?

Finalmente las cuatro áreas definidas se integran bajo el paraguas de lo que hemos venido a llamar: la gestión del conocimiento y la tecnología. Conocimiento, porque para que se produzcan ideas innovadoras hace falta conocer en detalle todos los aspectos de nuestro restaurantes, no basta con controlar los indicadores de gestión, sino que debemos ir más allá, intentar comprender que sucede a nuestro alrededor y ello requerirá grandes dosis de abstracción del día a día. Y por último, la tecnología, no solo aplicada a los equipamientos de cocina, equipos de envasado y cocción al vacío, hornos de última generación, sino también a facilitar y agilizar la gestión del día a día y la toma de decisiones. Innovación no es comprar un equipo informático o un software, la innovación pasa porque dichas herramientas redunden en beneficio de nuestra gestión y nos permitan poner en marcha las mejores competitivas que nos permitan ofrecer más valor que mis competidores.

Es obvio que muchas de las áreas de innovación pueden reproducirse de forma simultánea, por ejemplo: la creación de un nuevo concepto generará nuevos productos y nuevas fórmulas de comercialización. Esa integración es propia del proceso de innovación, las ideas empiezan por ser conceptos abstractos, que se convierten mediante el proceso de innovación en estrategias y herramientas.

4.6.- ÁMBITOS DE ACTUACIÓN EN UN RESTAURANTE¹⁸

Innovación organizativa:

¹⁸ CODÓ, Luis; La innovación en restauración. / Temática calidad ; Editorial Horeca Solutions SL ;España; 2007;pags.15-22

- Diseñar una nueva estructura organizativa con la consecuente optimización del trabajo.
- Potenciación de nuestro equipo de trabajo. Promover la participación y la creatividad.

Innovación productiva:

- Procesos eficaces y eficientes de cocina, y de compras.

Innovación de producto:

- Nuevas presentaciones de los platos.
- Incluir en nuestra oferta productos de otras zonas geográficas.
- Recuperar productos artesanales.

Innovación tecnológica:

- Nuevos equipos que faciliten el trabajo en cocina.
- Nuevos soportes de venta y comunicación. Pantallas táctiles para el cliente.
- Sistema de control de indicadores de gestión.
- Menú engineering.

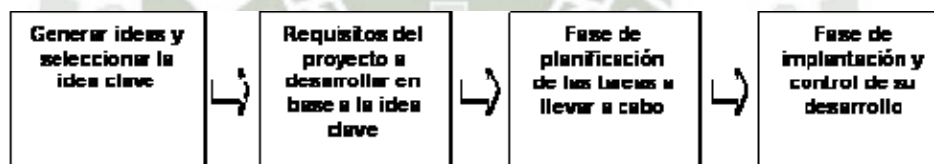
Innovación comercial:

- Venta proactiva a través de determinados medios de comunicación.
- Sistema de personalización del servicio (acabados del plato al gusto del cliente).

- Yield management. Vender el máximo número de plazas al máximo precio posible.
- Acciones de fidelización de clientes.
- Presencia en nuevos canales comerciales.

4.6.1.- Convertir ideas en resultados

Una vez hemos definido en que aspectos de nuestro restaurante podemos innovar, debemos conseguir que las ideas generadas se lleven a cabo y para ello podemos aplicar el siguiente modelo:



- Generar ideas y seleccionar la idea clave. No todas las ideas son válidas debemos filtrarlas hasta alcanzar la idea clave.
- Requisitos del proyecto a desarrollar. ¿Qué premisas hay que tener en cuenta antes de llevar a ejecución dicha idea?
- Fase de planificación de las tareas. ¿Qué tareas, cómo y cuándo las llevaremos a cabo?
- Fase de implantación y control. Manos a la obra, empieza la acción. No debemos dejar de lado el control de consecución de los objetivos y de los resultados previstos.

4.7 LA INNOVACIÓN COMO MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL¹⁹

Si después de todo lo expresado con anterioridad, decide que la innovación puede aportar a nuestro restaurante ventajas competitivas, deberíamos tener en cuenta una serie de consideraciones finales.

4.7.1 El equipo humano

La innovación no solo depende de la iniciativa o capacidad emprendedora del empresario, sino que es fundamental crear en el restaurante una cultura del cambio que haga que las personas aporten no solo trabajo, sino ideas y convicción con las nuevas ideas que queremos implementar en determinadas áreas de nuestro negocio

Tal como propone el experto Franc Ponti, existen diez estrategias para afrontar la creatividad de las personas y convertirla en innovación:

1. Escuchar.
2. Liderar con pasión.
3. Estructurar el proceso comunicativo.
4. Aprovechar el conocimiento de nuestro equipo.
5. Eliminar la organización poco flexible.
6. Dar tiempo y espacio a la creatividad.
7. Saber hacia dónde queremos ir y explicarlo a todo el mundo.

¹⁹ www.monografias.com/equipohumano

8. Creer en las personas.
9. Hacer que las cosas pasen.
10. Crear las condiciones para el desarrollo de una cultura innovadora.

4.7.2 El aprendizaje

Una empresa innovadora es una empresa que aprende a aprender. De las muchas acciones que podemos llevar a cabo, algunas fracasarán, pero es precisamente en este punto cuando debemos mantener la cabeza lo suficientemente fría para poder aprender de los errores y de esta forma mejorar paulatinamente.

Como hemos podido comprobar la innovación no es solo una cuestión de tener buenas ideas, es necesario que todo ello vaya acompañado de un proceso de trabajo que consiga hacerlo tangible y creíble. Asimismo la innovación debe ser algo inherente a nuestro negocio ya que como propone Pedro Nueno de IESE: “Toda empresa experimenta un empuje a ser cerrada directamente proporcional a la falta de innovación que desarrolla”.

4.8 CONCEPTO DE RESTAURANT²⁰

Un restaurante o restorán es un establecimiento comercial en el mayor de los casos, público donde se paga por la comida y bebida, para ser consumidas en el mismo local o para llevar. Hoy en día existe una gran variedad de modalidades de servicio y tipos de cocina.

²⁰ Fundación Wikipedia, INC, Activo (contabilidad), Concepto de Administración_15/04/2012

4.8.1.- Historia

Termo polio en Pompeya: preámbulo de los restaurantes.

El término restaurante proviene del francés «restaurant», palabra que se utilizó por primera vez en el París de 1765, a pesar de que anteriormente ya existían locales que calzaban con dicha definición.

En castellano, «restaurant» significa «restaurativo», refiriéndose a la comida que se ofrecía en el siglo XVIII (un caldo de carne). Otra versión del origen de la palabra restaurante para denominar las casas de comidas, la encontramos también en Francia. Según esta segunda versión, un mesonero llamado Boulanger, al inaugurar la que se podría considerar la primera casa de comidas, puso un eslogan en la entrada, que rezaba en latín: «Venite ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos», que al castellano podríamos traducir como: «Venid a mí todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré». De esa última palabra del eslogan derivaría el término restaurante.

La palabra se extendió por toda Europa. En algunos países se modifica a "Restoran", "Restaurante" o "Restauracja" (en Polonia).

4.8.2.-Tipos de establecimientos y fórmulas de restauración

Restaurante buffet. Es posible escoger uno mismo una gran variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio. A veces se paga una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida (peso o tipos de platos). Surgido en

los años 70's, es una forma rápida y sencilla de servir a grandes grupos de persona.

Restaurante de comida rápida (fast food). Restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación como hamburguesas, patatas fritas, pizzas, pollo, entre otros.

Restaurantes de alta cocina (gourmet). Los alimentos son de gran calidad y servidos a la mesa. El pedido es "a la carta" o escogido de un "menú", por lo que los alimentos son cocinados al momento. El costo va de acuerdo al servicio y la calidad de los platos que consume. Existen mozos o camareros, dirigidos por un Maitre. El servicio, la decoración, la ambientación, comida y bebidas son cuidadosamente escogidos.

Restaurantes temáticos. Son clasificados por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes son según origen de la cocina, siendo los más populares en todo el mundo: La cocina italiana y la cocina china, pero también cocina mexicana, cocina japonesa, cocina española, cocina francesa, cocina peruana, cocina colombiana, cocina tailandesa, restaurantes espectáculo, entre otros.

Comida para llevar (take away). Son establecimientos que ofertan una variedad de primeros platos, segundos, y una variedad de aperitivos, que se exponen en vitrinas frías o calientes, según su condición. El cliente elige la oferta y se confecciona un menú a su gusto, ya que la oferta se realiza por raciones individuales o como grupos de menús. Dentro de los take away podemos encontrar establecimientos especializados en un determinado tipo de producto o en una

cocina étnica determinada. Al igual que los fast food, la vajilla y el menaje que se usa son recipientes desechables. Un ejemplo son las rosticerías, los asaderos de pollos, etc.

4.8.3.-Tipos de servicios²¹

Existen distintos tipos de servicios de mesa, según la forma de preparar, presentar y servir las bebidas y alimentos. De todos ellos, el más empleado a nivel mundial es el servicio a la rusa.

Servicio francés: se asocia generalmente a la gastronomía francesa, aunque hoy en día es poco empleado incluso en Francia, más allá de en restaurantes clásicos de alto nivel. La principal característica de este servicio es que todo su menú es elaborado en el restaurante en presencia del cliente. Los ingredientes se traen de la cocina y se les muestran al cliente para su inspección. Posteriormente, son devueltos a la cocina, donde se preparan de una pieza. Una vez cocinados, el maître los presenta a los comensales, que eligen de entre lo presentado la cantidad que desean comer, de manera que el maître prepara la ración delante de los clientes y la sirve en su plato, sirviendo siempre por la izquierda. Este tipo de servicio precisa gran habilidad del personal para ser eficaz, y aun así requiere gran cantidad de personal; los camareros deben estar familiarizados con los ingredientes del menú y los métodos de preparación. El servicio francés es por todo ello muy caro y sólo se emplea en los restaurantes de más alto nivel.

²¹ Fundación Wikipedia, INC, Activo (contabilidad), Concepto de Administración_15/04/2012

Servicio a la rusa: pese a su nombre, parece ser que se originó en Francia a principios del siglo XIX, probablemente como servicio de mesa del embajador ruso Alexander Kurakin. Al sentarse a la mesa, los comensales encuentran con un plato vacío – el plato de servicio – sobre el que se coloca una servilleta, así como toda la cubertería necesaria, a excepción de cubiertos de postre y, en algunas ocasiones, cubiertos específicos como lo son los cuchillos de carne o pescado. Se espera del comensal que nada más sentarse coloque la servilleta sobre su regazo. Tras elegir aquello que se va a comer, se retira el plato de servicio y se van trayendo los platos encargados siguiendo un orden específico –usualmente: sopa y entremeses, primeros y segundos platos, postres–. Los platos son servidos totalmente preparados y presentados, sin requerir ninguna acción por parte del servicio. Usualmente, según se vaya acabando de comer un plato, este es retirado y sustituido por el siguiente sin esperar al resto de comensales, aunque esto se vea afectado por los tiempos del comedor y cocina; además, tradicionalmente se hace esperar para los entremeses y el plato principal.

El maître actúa aquí de jefe de sala, pero no toma parte activa en servir platos, dado que estos vienen ya preparados y presentados de cocina. Los camareros sólo tienen que servir un plato ya preparado, por lo que se requiere de todo el personal una menor formación. El chef y el personal de cocina se encargan del emplatado y la presentación, y en general tienen mayor protagonismo que en el servicio a la francesa. Es por ello que este servicio, mucho más dinámico, es el más empleado hoy en día.

Servicio a la inglesa: en este servicio, el cliente se encuentra una mesa con un plato de servicio vacío y toda la cubertería necesaria, pero a diferencia del servicio a la rusa, en este caso el camarero sirve los alimentos al cliente desde una fuente o bandeja. Los alimentos se sirven por la izquierda. La presentación de plato se pierde, y como el servicio es muy incómodo tanto para camarero como para comensal, el servicio a la inglesa sólo es empleado en algunos banquetes.

Servicio americano: así llamado al servicio sencillo asociado a los restaurantes estadounidenses, una simplificación del servicio a la rusa. La característica que distingue este servicio americano es su rapidez, la comida se prepara en la cocina y un camarero la lleva a la mesa de los comensales. Los entremeses se reducen al máximo y las reglas del servicio son muy sencillas.

4.9.- MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS²²

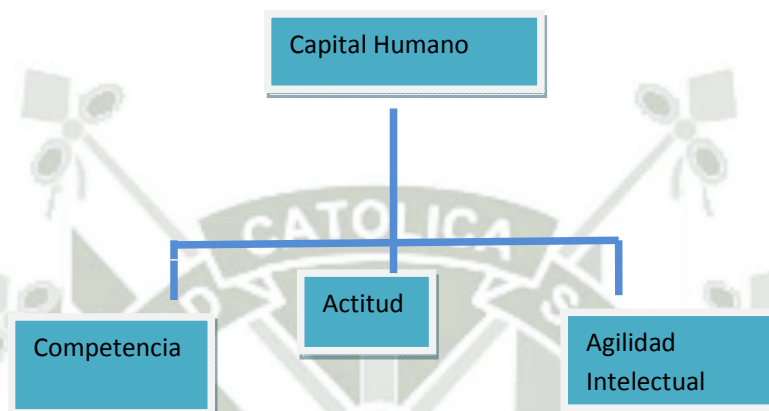
4.9.1.- Capital Humano.-

El mundo actual es competitivo y se caracteriza por el vertiginoso progreso de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones. Sin embargo, los activos más valiosos de la empresa ya no son los activos tangibles (maquinaria, edificios, instalaciones y depósitos bancarios) sino los intangibles (marcas, patentes, franquicias, ideas, experiencia).

²² MOLINA, Ricardo; ARGOTTE, Lilibiana; JÁCOME, Norma, DOMÍNGUEZ, Martín; Modelo de gestión por competencias: Conceptos básicos. 1era. Edición; México. 2006. Pag 3-10

EL CAPITAL HUMANO

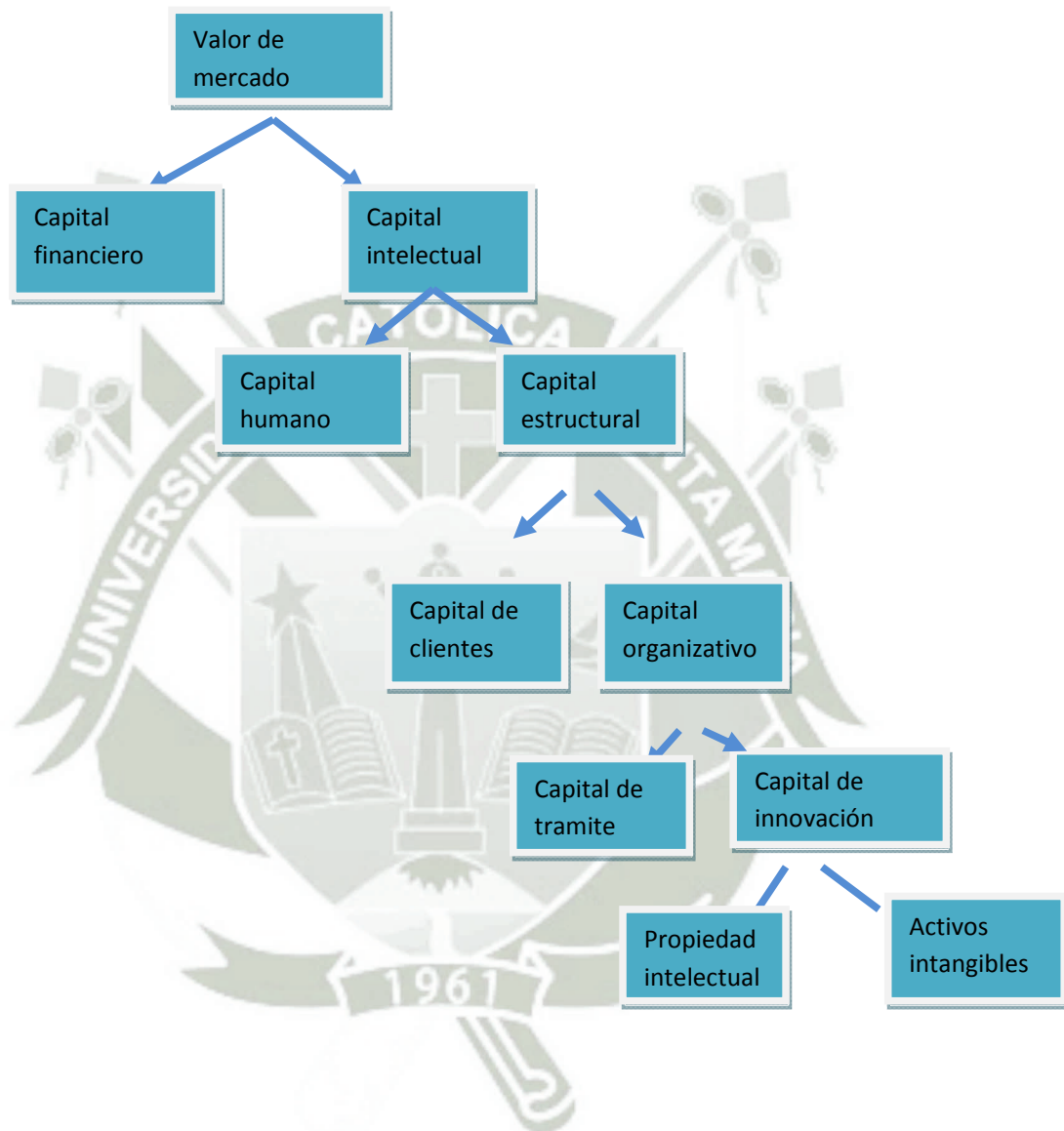
Gráfico N° 3 : Capital humano



Fuente: MOLINA, Ricardo; ARGOTTE, Liliana; JÁCOME, Norma, DOMÍNGUEZ, Martín;
Modelo de gestión por competencias: Conceptos básicos. 1era. Edición;
México. 2006. Pág. 3-100

ESQUEMA DE VALOR DE MERCADO

Gráfico N°4: Esquema del valor de Mercado



Fuente: MOLINA, Ricardo; ARGOTTE ,Liliana; JÁCOME ,Norma, DOMÍNGUEZ ,Martín;
Modelo de gestión por competencias: Conceptos básicos. 1era. Edición;
México. 2006. pág. 3-10.

El valor de Mercado de una empresa se divide en capital financiero (activos monetarios y físicos) y capital intelectual (activos intangibles) y como se observa en la primera figura el capital intelectual se divide a su vez en:

- **Capital humano.-** Conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, y destrezas que poseen las personas (que forman parte de la empresa), y que les permite realizar labores productivas con distintos grados de complejidad y especialización.
- **Capital estructural.-** Conocimientos desarrollados y definidos por las organizaciones, integrados por los siguientes elementos:
 - **Capital de clientes.** Activos relacionados con los clientes (marcas registradas, fidelidad del cliente, cartera de clientes, entre otros).
 - **Proceso.** Forma en como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.
 - **Capacidad de innovación.** Capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios.

El capital humano surge de la suma de la competencia, actitud y agilidad intelectual, a continuación se definen estos conceptos:

- **Competencia.** Es el conjunto de habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permiten al

trabajador tener un buen desempeño en cualquier puesto de trabajo.

- **Habilidad/destreza.** Capacidad adquirida para ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de la práctica y del conocimiento.
- **Cualidad.** Rasgos del carácter de los individuos que les predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
- **Conocimiento.** Información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada mentalmente de acuerdo a las experiencias anteriores del individuo. Base cognitiva que permite a alguien desarrollar labores, acciones o tareas.
- **Actitudes.** Inclinação de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones que se generaran por las motivaciones y conocimientos del individuo.
- **Actitud.-** Cubre el valor que genera el comportamiento de los empleados en el puesto de trabajo, hay tres factores principales que influyen en la actitud: motivación, comportamiento y conducta.
- **Agilidad intelectual.-** se encuentra mucho más relacionada con la competencia que con la actitud. Si la competencia es el contenido, la agilidad intelectual es la capacidad de utilizar el conocimiento y la habilidad, de construir sobre ella, de aplicarla en los contextos prácticos y de incrementarla por medio del aprendizaje.

Algunos ejemplos de agilidad intelectual pueden ser la innovación, la adaptación y la presentación.

4.9.2 Modelo de gestión por competencias²³

El modelo de Gestión por Competencias es una de las herramientas principales en el desarrollo del **Capital Humano**. La gestión por competencias marca la diferencia entre lo que es un curso de capacitación y una estructuración compuesta por la capacitación, el entrenamiento y la experiencia. Se ha considerado a esta estructura como necesaria para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Este modelo permite evaluar las competencias que se requieren de una persona con relación al propósito principal de la organización.

El surgimiento del enfoque de competencia está plenamente relacionado con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el Mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

Premisas básicas del modelo de gestión por competencias.-

Al establecer un modelo de gestión por Competencias es necesario adoptar algunas premisas básicas que avalen las acciones gerenciales:

²³ www.edumed.net.

- ❖ Estar consciente de que cada tipo de negocio necesita personas con perfiles específicos. Ya que, al interior de la empresa, cada puesto de trabajo tiene características propias que demandan ser ocupados por profesionales con determinado perfil de competencias.
- ❖ Reconocer que aquellos que ocupan puestos gerenciales son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- ❖ Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias y que, a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrían agregársele nuevos desafíos.

Estas premisas básicas deben ser difundidas hasta que formen parte de la cultura general, actitudes y comportamiento de todos.

4.9.3. Etapas del modelo de Gestión por Competencias²⁴

La gestión por competencias es un modelo que se implanta a través de un programa que contempla los siguientes pasos:

- ❖ **Sensibilización.-**

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave a puestos gerenciales para que administren los puestos de trabajo. La sensibilización de

²⁴ www.cintefor.org

este público, en busca de compromiso, es la primera etapa del proceso.

Esta sensibilización puede realizarse a través de diferentes metodologías como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Foros de discusión que tendrán como finalidad detectar las fallas del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

❖ **Análisis de los puestos de trabajo.-**

Una vez lograda la adhesión y compromiso de alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. En este momento son fundamentales las siguientes acciones:

1. Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de la empresa.
2. Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, enlistando las actividades correspondientes a cada uno.

❖ **Definición de perfil de competencias requeridas.-**

La tercera etapa consiste en listar las competencias requeridas para cada área y, con base en ello delinear los perfiles.

❖ **Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.-**

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

La plana gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de ventaja y oportunidades de mejora.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde, o por encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Por su parte, los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participaran de programas de capacitación y desarrollo.

4.9.4 Modelo de instrumentación por competencias²⁵

Los **modelos de instrumentación de la competencia** que existe a nivel mundial son múltiples, según el enfoque que se quiera dar al aprendizaje personal y la posición que

²⁵ MOLINA, Ricardo; ARGOTTE, Liliana; JÁCOME, Norma, DOMÍNGUEZ, Martín; Modelo de gestión por competencias: Conceptos básicos. 1era. Edición; México; 2006: Págs. 2-6

ocupa la persona en la estructura de mando y las responsabilidades de la organización.”Los modelos de instrumentación existentes se pueden clasificar en tres clases: **funcionalista, conductivista y constructivista.**

- Funcionalista.- Los modelos de este tipo piden evidencias de producto, desempeño y conocimientos asociados.
- Conductista.- Este modelo hace análisis en las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones.
- Constructivistas.- En esta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas , sino las que emergen en los procesos de mejora ,

Es conveniente distinguir que el término **competencia laboral** tiene cuatro dimensiones:

- Identificación de competencias.
- Normalización de competencias.
- Formación basada en competencias
- Certificación de competencias.

❖ **Identificación de competencias laborales**

La competencia laboral de una persona es lo que debe saber, saber hacer y saber ser. Al considerar esta definición, la identificación de competencias se refiere entonces, al método o proceso que se sigue para

establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar satisfactoriamente tal actividad.

Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias.

Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método **desarrollo de un curriculum** y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves de corte conductista.

Metodologías de identificación por competencias

- **Análisis ocupacional**

Se define el análisis ocupacional como una metodología enfocada a la obtención, ordenación y valoración de datos relativos a los puestos de trabajo, los factores técnicos ambientales característicos en su desarrollo y las habilidades y exigencias requeridas a los trabajadores para su mejor desempeño.

- **Análisis funcional**

El análisis funcional es un método comparativo. En términos de competencias, analiza las relaciones que existen, al interior de una empresa, entre resultados, habilidades y conocimientos de los trabajadores, comparando unas con otras.

Se plantea que la base del análisis funcional es la identificación mediante el desglose o desegregación; aunado al ordenamiento lógico de las funciones productivas que se llevan a cabo en una empresa o conjunto representativo de ellas, según el nivel en el cual se esté desarrollando dicho análisis. El resultado del análisis se expresa mediante un mapa funcional o árbol de funciones, el cual se detallara más adelante.

El análisis funcional se aplica de lo general a lo particular.

Se inicia con la definición del propósito principal de la organización y concluye cuando se encuentra en funciones productivas simples-elementos de competencia-que pueden ser desarrolladas por un trabajador.

Los elementos de competencia se complementan con criterios de desempeño, evidencias de desempeño, evidencias de conocimiento y el contexto de aplicación.

❖ **Normalización de competencias.**

Procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional de tal forma que, la competencia identificada y descrita, se convierta en una técnica de competencia laboral.

❖ **Formación basada en competencias.**

Es necesario que los programas de formación se orienten no solo a generar competencias mediante la

base de normas de competencia laboral, sino que las estrategias pedagógicas sean mucho más flexibles a las anteriormente utilizadas.

De este modo, la formación por competencias enfrenta también el reto de permitir una mayor facilidad de ingreso reingreso para hacer realidad el ideal de formación continua. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo, para que decida lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizara en su formación, así como los contenidos que requiere.

❖ **Certificación por competencias.**

Reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. Es una constancia sobre una competencia demostrada a través de un certificado como garantía de calidad acerca de lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

4.10.- RECONVERSIÓN (como modelo de gestión)²⁶

Las organizaciones atraviesan procesos similares a los de las personas. Los seres humanos crecemos y nos convertimos en adultos a través de un proceso largo y complejo. Sin embargo un cuerpo desarrollado no es condición suficiente para que un niño se convierta en adulto. Hace falta también un desarrollo

²⁶ TOBAR, Federico; Desafíos en la gestión Institucional, Proyecto de Fortalecimiento de la gestión Institucional. Editorial ESIC; Buenos Aires; 1997: Pags 30-45.

madurativo, aquello que hace que no solo parezcamos sino que nos comportemos como hombres.

La reconversión es una redefinición del rumbo, es cambiar la versión, es redefinir los objetivos. Reemplazar los referentes, mirarnos en un espejo distinto del que se tenía. Aceptar que cada cosa puede tomar un rumbo diferente.

Entonces, llamamos aquí modelo de gestión a un modelo de toma de decisiones dentro de la organización. Es decir, la secuencia, ordenada y racional en la cual deben ser planteadas y resueltas sus decisiones.

Siempre hay un modelo de gestión. Toda organización posee un modelo de gestión. Este puede ser más o menos explícito, más o menos racional, sus prioridades pueden o no ser transparentes, pero siempre existen, **una modalidad de análisis organizacional consiste justamente en hacer explícito el modelo de gestión vigente**. En otras palabras Modelo de Gestión es una forma sistemática y racional para la toma de decisiones propias de la organización.

El concepto de modelo de gestión adquiere relevancia en los ochenta. Antes se hablaba de estilos de gerencia y se estudiaba a los héroes o próceres de las grandes corporaciones tales como Watson de IBM, Mary Kay, Lee, etc. Los japoneses demostraron que el éxito empresarial no respondía exclusivamente a una cuestión de liderazgo y que otras variables pueden tener un gran peso como determinantes del éxito, entre ellas adquieren importancia los componentes culturales de cada institución.

4.10.1 Modelo de Gestión y Paradigma Administrativo

La noción de modelo de gestión corresponde al equivalente del paradigma científico dentro de la empresa para Thomas Kuhn (1970) la noción de paradigma adopta dos sentidos diferentes.

- ❖ Como constelación de creencias, valores y técnicas que comparten los miembros de una comunidad dada y un compromiso compartido de dichas creencias.
- ❖ Como soluciones concretas de problemas que empleados como modelos pueden reemplazar reglas explícitas como la base de solución de los recientes problemas de la ciencia normal.

La idea de paradigma incluye generalizaciones simbólicas o modelos, compromisos compartidos con creencias, valores, o predicciones y teorías sencillas, coherentes, probable y compatibles. Se trata de una asociación de conceptos fundamentales capaces de guiar toda una concepción sobre una organización. **Cuando el modelo de gestión se formaliza la intuición cede lugar a la razón.**

Así llegamos a una nueva definición de Modelo de Gestión.

- ❖ Se trata de la unidad mínima que contiene los elementos de la identidad de la organización.
- ❖ Expresa un estilo de gerencia.
- ❖ Expresa jerarquías.

- ❖ Incluye razón e intuición, lo formal y lo informal.

4.10.2 Componentes del Modelo de gestión.-

❖ Misión.-

La misión es la contribución de la institución a la sociedad. Aquello por lo cual hace falta que la institución exista., No se pueden definir prioridades sin ella.

Es a través de la misión que definimos la eficacia porque la misión es lo que por definición debe hacer la institución.

No hay nada menos productivo que hacer eficientemente lo que no debe ser hecho, “Usted puede adquirir insumos, tecnología, infraestructura y hasta excelentes ejecutivos en el Mercado pero no puede comprar una misión”.

Definir la misión involucre responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué soy?
- ¿Qué hago?
- ¿Quién más puede hacer lo que hago yo?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Cómo sabemos si lo que estamos haciendo lo estamos haciendo bien?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?

- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios finales?
- ¿Qué ofrecemos?

❖ **Funciones.**

Hacer es funcionar. Para alcanzar la misión es imprescindible encontrar un modelo de división del trabajo que defina unidades organizativas capaces de asumir funciones. La coordinación de estas funciones es el proceso de conversión que permite que se alcance la misión las funciones son los requisitos que deben ser cubiertos para alcanzar la misión. Cada función constituye un conjunto articulado de actividades que es coherente en si mismo y que facilita el desempeño (funcionamiento) de la organización. La pregunta clave para determinar las funciones es:

¿Qué es lo que no puedo dejar de hacer para cumplir la misión?

En toda organización el gerente tiene una función indelegable relacionada con la coordinación.

❖ **Actividades.-**

Las actividades son a las personas (actores o empleados) lo que a las funciones a las unidades organizativas. El trabajo es organizado de forma que cada actor involucrado asuma un conjunto de tareas que pueden ser más o menos estandarizadas.

La normalización o estandarización se logra por:

- a) Las descripciones de las tareas de cada puesto.
- b) La especificación de los resultados a lograr.
- c) La estandarización de los procesos,
- d) La predeterminación de ellas habilidades de los agentes.
- e) La regulación de los comportamientos.

Las preguntas que permiten identificar esta dimensión en la organización son:

- ¿Se pueden describir con relativa precisión las tareas que desempeña cada agente?
- ¿Cuán estables y rutinarias son estas actividades?
- ¿Qué tipos de mecanismos de supervisión o control se realizan sobre las tareas?
- ¿Qué tipos de mecanismos de supervisión o control se podrían realizar sobre las tareas?

❖ **Prioridades**

En general existen diversos caminos que una organización puede transitar para alcanzar su misión. Definir prioridades es seleccionar caminos en la búsqueda de la misión. Toda organización se enfrenta al problema de como asignar los recursos disponibles para alcanzar su misión y cumplir con las funciones que esta requiere. Para que haya funcionamiento

deben haber asignación de recursos y está siempre obedece a algún criterio sea este explícito y transparente o no Los modelos de gestión que evitan asumir prioridades se olvidan de su misión.

La pregunta clave para identificar las prioridades es:

¿A qué le doy importancia?

❖ Estructuras

Toda actividad a escala requiere de algún modelo de división de trabajo. Esto implica definir funciones, distinguir actividades y asignarlas a los actores involucrados en la institución. Así surge la dualidad subordinación/supervisión. Esto es, una cadena de mando donde hay un jefe o superior y un subordinado y este a la vez es superior de otro. Cuando esta jerarquía responde exclusivamente a un modelo racional de división de trabajo se denomina **estructura organizativa**. Es decirse trata de un orden jerárquico establecido en función del proceso de producción.

Cada posición en esa cadena de mando es denominada unidad organizativa. Son unidades organizativas todas las que desempeñan alguna función explícita.

El organigrama es una representación gráfica de la estructura y en el se identifican todas las unidades organizativas.

Las preguntas a través de las cuales se puede detectar la estructura son:

- ¿Cómo está dividido el trabajo?
- ¿Cuántas secciones o sectores hay?
- ¿Quién depende de quién?
- ¿Cómo está representada en el organigrama?
- ¿Cómo es la cadena de mando real?

❖ **Cultura e incentivos**

La visión mecanicista no es suficiente para dar cuenta de la dinámica de las organizaciones. A veces las estructuras, por más racionalmente diseñadas que estén no garantizan el cumplimiento de las funciones. Otras veces grupos invertebrados son más eficaces que organizaciones complejas y amplios recursos. Luego del enfoque mecanicista se ensayaron interpretaciones culturales y conductistas de las organizaciones buscando decodificar las motivaciones de los actores.

Las motivaciones para participar en una organización son múltiples, pero se puede listar un conjunto de modalidades:

- Aspectos vinculados a la retribución económica directa o indirecta
- Aspectos vinculados a la capacitación.
- Aspectos vinculados al confort.

- Aspectos vinculados al ambiente interno.
- Aspectos vinculados al ambiente externo.
- Aspectos vocacionales o valorativos en general.

Las organizaciones son sistemas culturales, tienen códigos, valores, estímulos y castigos. Por ejemplo, en algunos casos es imprescindible incentivar la productividad de los empleados, en otros la calidad del producto. En determinadas organizaciones se trata de incentivar la resolutiveidad de los agentes esto es incrementar su responsabilidad. Para algunas personas funcionarían los incentivos salariales para otras no.

Las preguntas que facilitarían el examen de la cultura institucional y sus incentivos son:

- ¿Qué le importa a la gente dentro de mi organización?
- ¿Qué los motiva?
- ¿A quién y por qué respetan?
- ¿por qué se quedan o por que se van de la organización?

La clave del éxito del modelo de gestión es adecuar la cadena de mando para obtener una mayor amplitud de control. En esta empresa se puede recurrir a mecanismos de control rígido o flexible. Nuevamente, la determinación de los instrumentos de control adecuados dependerá del contexto en el que se sitúa la organización.

En conclusión, podemos enunciar una nueva definición de modelo de gestión: ***se trata de una forma de conciliar objetivos individuales con los de la organización.***

4.10.3 Cambiar el modelo de gestión.-

Los modelos de gestión han cambiado en muchos establecimientos sin que la gente haya sido capaz de percibirlo de manera inmediata. No siempre hubo que llamar a un analista organizacional, o traer un consultor externo para descubrir y superar las limitaciones de la organización. No obstante, sabemos hoy que cuando la dinámica del funcionamiento organizacional se hace transparente resulta más fácil identificar con esa racionalidad debe ser compartida con la mayor cantidad de personas posible avanzar hacia los propios objetivos.

Si antes lo importante era que exista una racionalidad en la toma de decisiones hoy creemos que esa racionalidad debe ser compartida con la mayor cantidad de personas posible, que debe poder ser cuestionada y revisada permanentemente.

Incorporar un Nuevo modelo de gestión involucra, entonces un gran desafío estratégico.

Implica tomar conciencia del modelo de gestión vigente, de sus limitaciones, de cómo nos impide alcanzar nuestros objetivos. De lo malo y lo bueno, de cómo nos perjudica en algunas cosas pero también nos facilita en otras.

Implica tomar consciencia sobre:

- ¿Cómo se toman las decisiones?
- ¿Cómo nos favorece este modelo?
- ¿Cómo nos perjudica?

Cambiar el modelo de gestión no es solo incorporar una nueva herramienta administrativa, cambiar el modelo de gestión implica plantearse las siguientes preguntas:

- ¿Dónde estamos
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo lo estamos haciendo?

4.11.- ACTIVOS EN LA EMPRESA²⁷

En contabilidad, un activo es un bien tangible o intangible que posee una empresa o persona natural. Por extensión, se denomina también activo al conjunto de los activos de una empresa.

Activo es un Sistema, construido con bienes y servicios, con capacidades funcionales y operativas que se mantienen durante el desarrollo de cada actividad socioeconómica específica.

Se considera activo a aquellos bienes o derechos que tienen un beneficio económico a futuro y se pueda gozar de los beneficios económicos que otorgue. Eso no significa que sea necesaria la propiedad ni la tenencia ni el dinero. Los activos son un recurso o bien económico propiedad de una empresa, con el cual se

²⁷ Fundación Wikipedia, INC, Activo (contabilidad), Concepto de Administración_15/04/2012.

obtienen beneficios. Los activos de las empresas varían de acuerdo con la naturaleza de la actividad desarrollada y a cobrar.

Una empresa pequeña puede tener un solo vehículo o una moderna oficina, mientras que una gran empresa industrial puede tener edificios, maquinarias y equipos sofisticados, terrenos, valores mobiliarios, cuentas a cobrar, etc. Se entiende que un ente tiene un activo cuando debido a un hecho ya ocurrido, controla los beneficios económicos que produce un bien (material o inmaterial, con valor de uso o de cambio para el ente).

Un bien tiene valor de cambio cuando existe la posibilidad de:

- Canjearlo por efectivo o por otro activo
- Utilizarlo para cancelar una obligación
- Distribuirlo entre los propietarios del ente
- Un bien tiene valor de uso cuando el ente puede emplearlo en alguna actividad productora de ingresos.
- El Efectivo es el único activo que automáticamente se puede convertir en otro activo. El activo es Uno de los conocimientos más importantes y básico que debe poseer todo nuevo emprendedor en este tema.

4.12 CONCEPTO DE EVENTOS²⁸

Un evento es una reunión de personas que con lleva un motivo en particular, los eventos son una herramienta de comunicación debido a que permiten transmitir información, conceptos,

²⁸ www.eventosempresariales.foroes.net

sentimientos, modelos de trabajo, establecer contacto directo con los clientes potenciales, introducir nuevos productos o servicios y crear nuevos sistemas de promoción y comercialización.

4.12.1 Clasificación de los Eventos

Existen muchas maneras de clasificar los eventos por su gran tamaño (micro, media, mega eventos) que pueden realizar en espacios cerrados, espacios libres, en el campo, en la ciudad entre otros y según la temática o área de competencia en:

❖ **Eventos Culturales:**

Festivales, actos culturales, conmemoraciones, espectáculos artísticos, inauguraciones de centros culturales, exposiciones, congresos, ferias.

❖ **Eventos Religiosos:**

Bautismo, comunión, casamiento, navidad, pascuas, retiros religiosos, convivencias, ceremonias religiosas.

❖ **Eventos Sociales:**

Nacimientos, cumpleaños, casamientos, aniversarios, fiestas benéficas, desfiles, fiestas de egresados, despedidas de solteros, cumpleaños de 15-18, fiestas de reencuentros.

❖ **Eventos Escolares:**

Inicio del ciclo lectivo, cierre del lectivo, fiestas patrias, torneo y encuentros, deportivos, festivales, ferias, aniversarios de la institución, fiesta de graduación.

❖ **Eventos Empresariales:**

Ferias, congresos, exposiciones, seminarios, lanzamientos de productos, conferencias de prensa, inauguraciones, aniversarios de empresa, desayuno de trabajo.

❖ **Eventos Políticos:**

Lanzamiento de campaña, nombramiento de funcionarios, debates, congresos, cierra de campaña viajes políticos, recepciones diplomáticas, conferencias de prensa.

4.12.2.- Agentes que intervienen en un evento²⁹

- ❖ **Organizadores:** Son las personas que se encargan de la organización, son los directos responsables de la ejecución del evento. Se constituye comités para alcanzar el éxito deseado.
- ❖ **Conferencistas:** Quienes tienen a su cargo la parte técnica o académica.
- ❖ **Participantes o invitados:** Quienes asisten como receptores y a quien van dirigidos todos los esfuerzos.

4.12.3 Etapas del Evento³⁰

Planeación de Eventos: Consiste en definir los objetivos de la celebración del evento, identificar la audiencia y los mensajes claves a transmitir, cuantificar los recursos

²⁹ www.scribd.com/doc/14686867/organización-de-eventos.

³⁰ www.slideshare.net/laresal/los-eventos-y-sus-etapas.

necesarios, realizar una calendarización de las actividades.

Pre- Eventos: En este se deben desarrollar acciones que ayuden a posicionar una imagen única del evento en la mente y el corazón del público objetivo, por ello es importante crear tácticas consistentes que respalden nuestro proceso de comunicación.

Durante el Evento: Consiste en la exitosa coordinación y ejecución de las actividades previamente planeadas. En esta fase del evento se aplica las actividades a realizar.

Post-Evento: En esta etapa se deben tomar en cuenta los puntos importantes:

1. Las actividades de seguimiento
2. La aplicación de encuestas de satisfacción y reporte de resultados.

4.12.4 Estructura general de un evento³¹

- **Organigrama:** Toda estructura organizacional incluso una con grandes deficiencias, se puede presentar de una forma gráfica señalando simplemente las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad, por tal razón la forma como la organización describe su estructura en la cual especifica las redes de autoridad y toda aquella comunicación formal en la organización, se denomina un organigrama.

³¹ www.eventosempresariales.foroes.net

➤ **Tipos de organigrama**

- 1) **Organigrama Vertical:** Cada puesto subordinados a otros se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan.
- 2) **Organigrama Horizontal:** Comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.
- 3) **Organigrama Circular:** Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, a cuyo alrededor se trazan círculos céntricos cada uno de los cuales constituye un nivel de organización.
- 4) **Organigrama de Barras:** Permite representar la estructura organizacional mediante barras horizontales de longitud variable, según el nivel jerárquico.
- 5) **Organigrama Clásico:** El más común de todas las organigramas y el que presenta características más importantes de la estructura organizacional. El organigrama clásico facilita la codificación de los órganos o las actividades de la organización

➤ **Objetivos**

Generales: Son todos aquellos que se fundamenta a partir de un esquema único para todo el proceso de desarrollo de eventos.

Específicos: Son aquellos objetivos apacibles en la realización y elaboración creados como base de los generales para toma de decisiones.

➤ **Manual de Funciones**

Es un libro que confiere todas las actividades relacionadas con el funcionamiento y operación del área correspondiente. Este manual documenta los conocimientos, experiencias y tecnología del área, para hacer frente a sus retos y funciones, con el propósito de cumplir adecuadamente con su misión.

Objetivos del Manual

- 1) Facilitar el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- 2) Identificar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.
- 3) Servir de base en la calificación de méritos en la evaluación de puestos.
- 4) Precisar las funciones encomendadas a cada cargo.
- 5) Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humano
- 6) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de los trabajos.

➤ **Ventajas**

- 1) Mayor facilidad en la toma de decisiones y en ejecución de las mismas.

- 2) No hay conflictos de autoridad ni fugar de responsabilidades.
- 3) Es claro y sencillo.
- 4) Útil en toda organización.
- 4) La disciplina es fácil de manejar.

4.12.5 Procedimientos de un Evento³²

- 1) El conjunto de gestión previas al inicio de la reunión y que tiene por objetivo la preparación de los recursos que componen el evento.
- 2) Disposición de los recursos técnicos y humanos en el lugar donde se llevará a cabo el evento.
- 3) Fase en la que, estando los participantes del evento reunidos en el mismo lugar y al mismo tiempo, comparten las actividades planificadas.
- 4) Retiro de los materiales y elementos utilizados en la reunión.
- 5) Momento en la que establecen el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos y la eficiencia de las presentaciones.

4.12.6 Definición de la Población Objeto³³

Según términos generales la población objeto se clasifica como el número de personas a las cuales va dirigida la presentación del servicio o a la venta de un producto según el tipo de necesidades, también conocidas como

³² www.slideshare.net/laresal/los-eventos-y-sus-etapas.

³³ www.eventosempresariales.foroes.net

clientes son uno de los componentes esenciales en el desarrollo evento es una actividad especial que se realiza en cualquier espacio ya sea, campo, en una ciudad entre otras, para celebrar un acontecimiento que implica planear, organizar, controlar y por ultimo dirigir. Entre los eventos más usuales son cumpleaños, bautismo, casamiento, aniversario. Estas actividades se realiza con un objetivo de terminado de una compañía o de una organización para un beneficio de la población, también nos ayuda a tener una convivencia, un a comunicación, de conocer estrategias o planes que tienen hacia futuro.

Entre ellas se puede hacer conferencias, talleres, juegos, coleos, riñas de gallos, eventos turísticos, eventos sociales, culturales, económicos, viajes de premios, reuniones de juntas entre otras...Son todos bienes y servicios que tenemos para brindar u ofrecer a los clientes, para que puedan satisfacer las necesidades básicas; en salud, alimentos, educación, comunicación, transporte etc. o de cada una de las acciones económicas que realiza una organización.

El término evento proviene del latín eventus y, de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (RAE), tiene tres grandes usos. En varios países latinoamericanos, un evento es un suceso de importancia que se encuentra programado. Dicho acontecimiento puede ser social, artístico o deportivo. Por ejemplo: “El evento de esta noche enfrentará a los dos mejores equipos del torneo”, “El próximo mes tengo tres eventos en mi universidad”, “El concierto de los Rolling Stones es el evento más

importante del año”, “Ya no quedan entradas para el evento del viernes”.

Este uso del concepto contradice, en cierta forma, a la definición de evento como algo imprevisto o que puede acaecer aunque no existe seguridad sobre eso. Una eventualidad es algo que no estaba en los planes; un evento como los mencionados anteriormente, en cambio, se encuentra programado con antelación.

5.- OBJETIVOS

5.1 Objetivo general:

- Analizar el Modelo de gestión actual en el restaurant campestre Pai Pai para poder explicar su importancia en la atención que brinda a través de los eventos sociales.

5.2 Objetivos específicos:

- 5.2.1 Determinar y Analizar los procesos del Modelo de Gestión del Restaurante Campestre Pai Pai.
- 5.2.2 Determinar el nivel de satisfacción de los clientes del Restaurante Pai Pai con respecto a los servicios ofrecidos por el restaurante y eventos realizados en este.
- 5.2.3 Identificar los factores internos que favorecen o perjudican el desarrollo del Restaurante Pai Pai y su repercusión en el desarrollo de eventos sociales.
- 5.2.4 Proponer un modelo de gestión que contribuya a la superación del Restaurante y contribuir al desarrollo de la actividad turística de Arequipa.

6. HIPÓTESIS

Dado que, luego de conocer el modelo de gestión actual en el restaurante Pai Pai y especialmente sobre la importancia de la atención de eventos.

Es probable, que se pueda señalar la necesidad de mejorar la organización de la empresa relacionado al servicio gastronómico, a través de la propuesta de una reestructuración total y su implementación progresiva, para contribuir al desarrollo turístico de Arequipa, mediante una innovadora oferta gastronómica y la calidad del servicio.





CAPITULO II:
PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS

En el desarrollo de la presente investigación se utilizó las siguientes técnicas:

- a. Observación
- b. Encuesta

1.1 Observación

La observación se centró principalmente en la empresa como grupo u organización, más que como individuos, explicando a estos el objetivo del estudio con el fin de obtener una información fiable sobre la manera de realizar sus actividades diarias y en la realización de eventos.

Se recolectó información acerca de:

- Las instalaciones de la empresa: salones sociales, jardines, y áreas recreativas, oficinas, almacenes, frigoríficos, etc.
- Las condiciones de trabajo.
- Las actitudes y comportamiento de todo el personal.
- Las relaciones interpersonales y de grupo.
- Clientes que asisten al local: cantidad, características, nivel de satisfacción.

1.2 Encuesta

1.2.1 Se aplicó un Cuestionario a la Alta Dirección (gestores) que servirá para recabar toda la información acerca de la Gestión actual que realizan los cuatro directivos de la empresa.

Objetivos:

- Determinar deficiencias en la gestión y su importancia en eventos sociales.
- Determinar aspectos favorables de la gestión.
- Conocer la misión y visión, objetivos y metas en la empresa.

1.2.2 Se aplicó también un cuestionario a los colaboradores (trabajadores) para tener su punto de vista en los mismos puntos críticos objeto de estudio de la presente investigación.

Objetivos:

- Contrastar las respuestas de los directivos con los aspectos vinculados al personal.
- Conocer la integración, comunicación, y participación del personal en los objetivos y metas de la empresa.

1.2.3 Se aplicó el cuestionario a los clientes del restaurante Pai Pai para medir el grado de aceptación de los servicios que ofrece el Restaurante y así evaluar los resultados de la gestión actual.

Objetivos:

- Conocer el perfil del Cliente.
- Evaluar la percepción de los clientes acerca del servicio en general: ambiente del local, los precios del producto ofrecido, la calidad de los mismos y la atención brindada.

2. INSTRUMENTOS

- 2.1 Cuestionario de 20 preguntas aplicado a los 04 gestores integrantes de la alta dirección de la empresa. (Población 1).
- 2.2 Cuestionario de 59 preguntas aplicado a los 20 trabajadores que laboran en la empresa (población 2).
- 2.3 Cuestionario de 9 preguntas aplicado a 329 comensales del Restaurante (población 3).

3. CAMPO DE VERIFICACION

3.1 Ámbito

La presente investigación se desarrolló en la provincia de Arequipa, departamento de Arequipa, específicamente en el distrito de Socabaya, lugar donde se ubica el restaurant, cuya dirección es Av Paisajista s/n en las instalaciones del Restaurante Campestre Pai Pai.

3.2 Unidades de Estudio

La unidad de Estudio es Restaurante Campestre Pai Pai. Así mismo, las unidades de estudio estuvieron conformadas por los gestores, colaboradores (personal) y los clientes del Restaurante Campestre Pai Pai.

3.2.1 Población

- a. Población 1: conformada por los 04 directivos o gestores del restaurante Campestre Pai Pai .
- b. Población 2: conformada por los 20 trabajadores del Restaurante Campestre Pai Pai
- c. Población 3: conformada por los clientes y comensales del Restaurante Campestre Pai Pai.

3.2.2 Muestra

- a. **Población 1:** Se trabajó con la totalidad de la población según Paredes Julio³⁴; cuando el universo es menos de 500, se trabaja con la totalidad de la población.
- b. **Población 2:** Se trabajó con la totalidad de la población. Pues, de igual manera, según Paredes, julio³⁵ cuando el universo es menos de 500, se trabaja con la totalidad de la población. Es decir se trabajó con los 20 trabajadores.
- c. **Población 3:** Considerando que el universo es bastante elevado, se establece la necesidad de trabajar con una muestra representativa o tamaño de muestra buscando tener el 95 % de confiabilidad, para lo cual se aplicará la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times 400}{N + 300}$$

³⁴ PAREDES, Julio; "Manual para la Investigación Científica". 2006

³⁵ Ob. Cit.

Según la información proporcionada por Pai Pai EIRL el total de comensales en un trimestre vendría a ser de 1500.

$$n = \frac{1400 \times 400}{1400 \times 300} = \frac{560000}{1700}$$

$$n = 329$$

Entonces, consideramos un tamaño de muestra de 329 clientes, a los cuales se aplicarán las encuestas proporcionalmente a su asistencia diaria como a su a su asistencia a eventos sociales.



CAPITULO III: RESULTADOS



PRIMERA VARIABLE: MODELO DE GESTION

**RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PARA LOS DIRECTORES DE
RESTAURANTES CAMPESTRES PAI PAI**

1.1.- PROCESO DE PLANEACIÓN

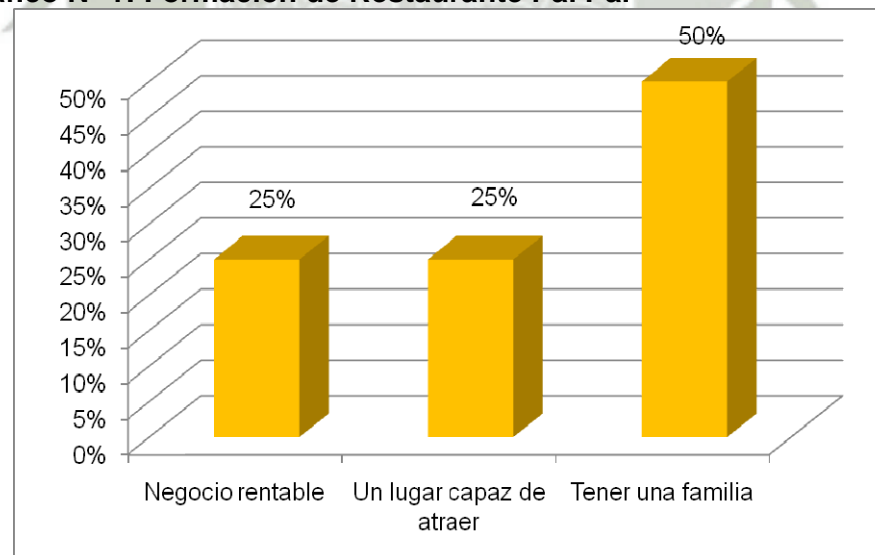
A) FORMACIÓN Y DESARROLLO

Cuadro Nº 1: Formación de Restaurante Pai Pai

Formación	Nº	%
Negocio rentable	2	50.0
Atraer comensales	1	25.0
Trabajar en familia	1	25.0
Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 1: Formación de Restaurante Pai Pai



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN .-La idea de la formación del restaurante Pai Pai, se forma desde el año 2000 con la idea de la creación de un negocio familiar que sea rentable, siendo la señora Isabel Valdivia, la dueña del terreno donde se construiría el local y la dueña del todo el capital para la formación y construcción del negocio, y según la concepción inicial de la creación del negocio, la creación de un negocio rentable influyó en un 50% para la formación del Restaurante Pai Pai de ahí un 25% de la decisión también tuvo que ver con la necesidad de la creación de un lugar capaz de atraer una buena cantidad de comensales, para la formación de Restaurante Pai Pai, y finalmente un 25% la idea de la formación de Restaurante Pai Pai, fue la creación de un negocio en el que se trabaje en familia y así se trabajaría de manera ideal, y la gestión no ha cambiado desde la creación de Restaurante Pai Pai, en agosto del 2001 hasta la actualidad.

Es necesario tener en cuenta que las organizaciones actuales están sometidas a continuos cambios que demanda la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades por parte del personal de manera permanente.

Lo importante es comprender que los cambios ya no son puntuales, sino continuos y turbulentos que requieren un desarrollo ininterrumpido con el fin de adaptarse a las nuevas situaciones y esa tiene que comenzar desde la cabeza de la organización (gestores).

B) VIABILIDAD FINANCIERA.

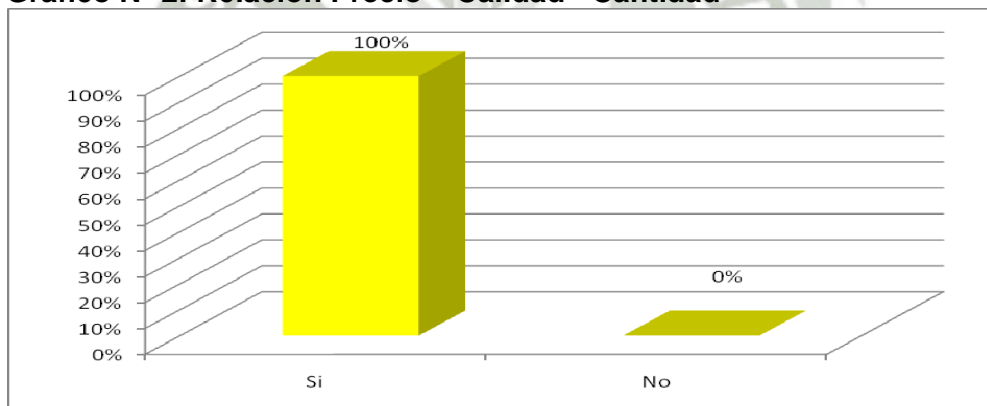
FIJACIÓN DE PRECIOS

Cuadro N° 2 : Relación Precio – Calidad - Cantidad

ITEM	N°	%
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 2: Relación Precio – Calidad - Cantidad



Fuente: Elaboración propia

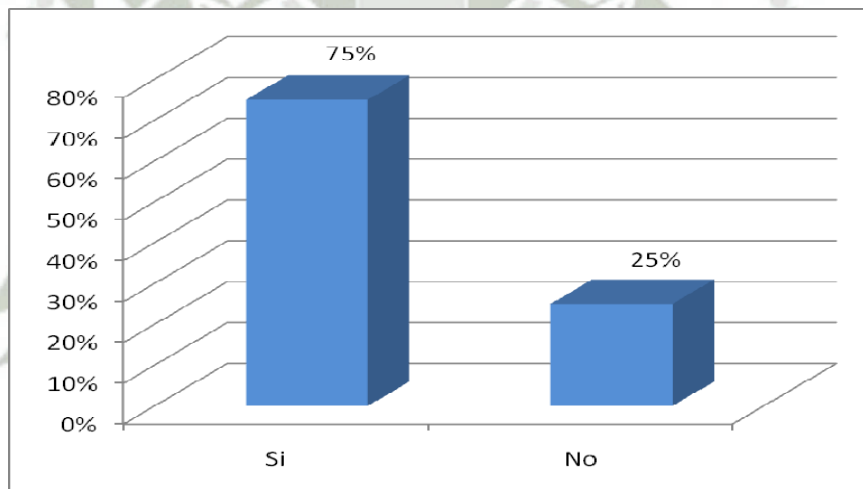
INTERPRETACION: En el presente cuadro estadístico se pone en manifiesto que según el 100% de los altos directivos de la Gestión Actual de Restaurante Pai Pai existe una buena relación acorde los precios con la calidad de los productos y la cantidad de los mismos, por ende, hay una buena aceptación por parte del público o comensales, al considerar que el producto que se recibe en restaurante Pai Pai tiene un precio acorde a la calidad del producto y que la cantidad satisfago las expectativas de los comensales.

Cuadro N°3: Costos Productivos de Acuerdo a la oferta y demanda del mercado

COSTOS PRODUCTIVOS	N°	%
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 3: Costos productivos de acuerdo a la oferta y demanda del mercado



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: La presente investigación pone en manifiesto que del 75% de las altas directivas encuestadas consideran que los precios, si se fijan de acuerdo a los costos productivos y teniendo en cuenta la oferta y demanda del mercado, mientras que el 25% de los altos directivos considera que los precios no se fijan de acuerdo a los costos productivos y teniendo en cuenta la oferta.

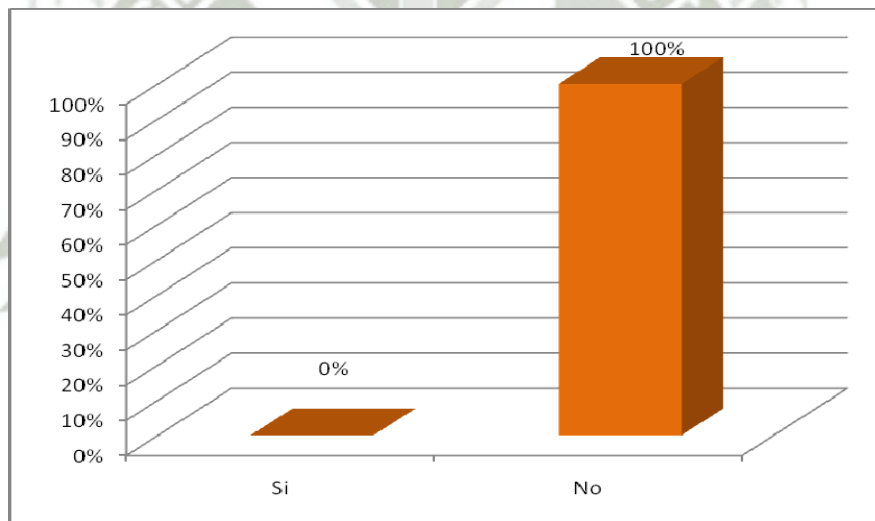
FACILIDADES DE PAGO:

Cuadro N°4: Se aceptan Tarjetas de Crédito

TARJETAS DE CRÉDITO	N°	%
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°4: Se aceptan Tarjetas de Crédito



Fuente: Elaboración propia

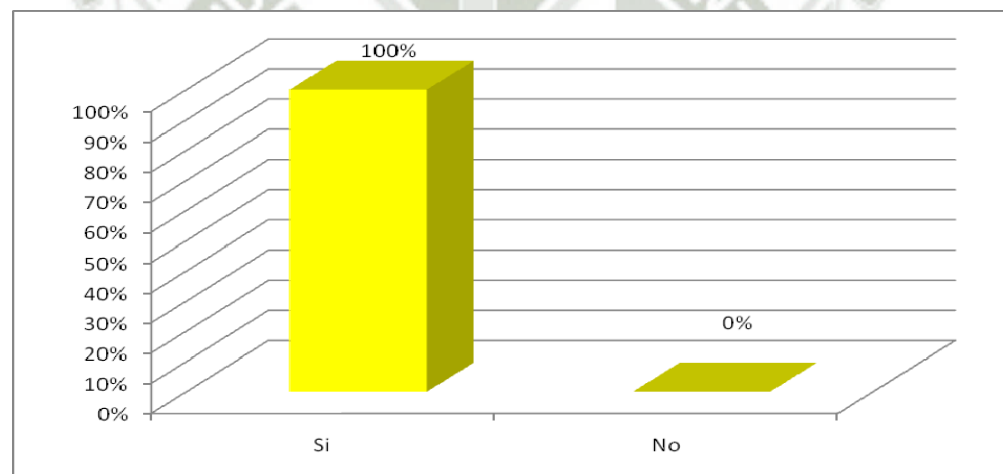
INTERPRETACIÓN: La presente investigación pone en manifiesto el 100% de los altos directivos de Restaurante Campestre Pai Pai, manifestaron que no se aceptan tarjetas de crédito para poder pagar el consumo en dicho local, es necesario mejorar al sistema de pago, ya que al contar con este sistema de pago, tendría acceso a los clientes que realizan sus consumos con tarjetas visitan Restaurante Pai Pai.

Cuadro N° 5: Se acepta moneda extranjera

Aceptación moneda extranjera	N°	%
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°5: Se acepta moneda extranjera



Fuente: Elaboración propia

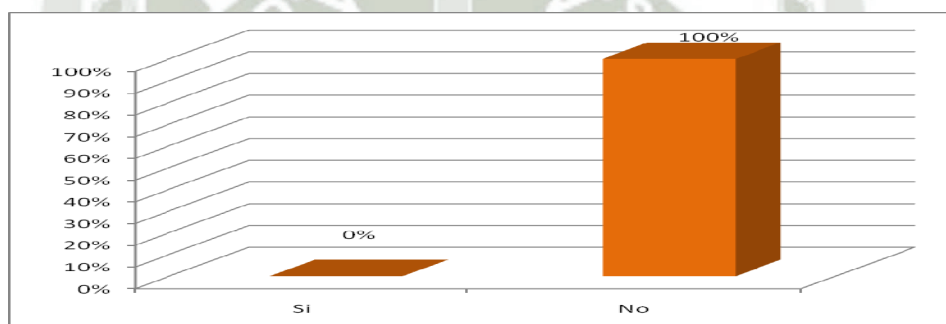
INTERPRETACIÓN: En el presente cuadro estadístico pone en manifiesto que el 100% de los altos directivos de la gestión actual de Restaurante Campestre Pai Pai se cuenta con la posibilidad de pagar con moneda extranjera, las cuales son dólares y de vez en cuando euros descartando totalmente cheques de viajero u otro tipo de moneda extranjera.

Cuadro N°6: Crédito a Clientes

CREDITO	N°	%
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6: Crédito a clientes



Fuente: Elaboración propia

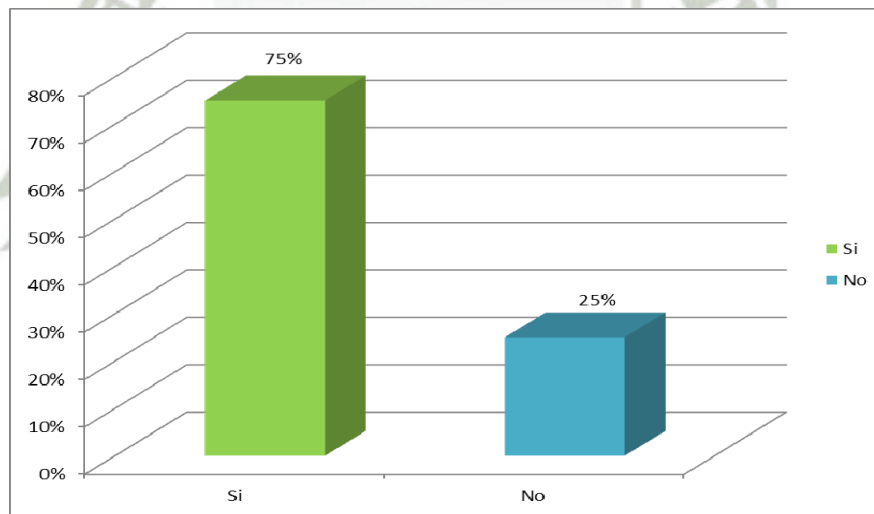
INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro estadístico se pone en manifiesto que el 100% de los altos directivos manifestó que no se da ningún tipo de crédito a los clientes. La razón es la desconfianza que tienen los altos directivos como resultado de la experiencia del mal comportamiento de aquellos clientes que pagan tarde o que nunca pagan. Si hay incumplimiento, el negocio se quedará sin liquidez para reponer sus productos o servicios, no tendrá que vender y caerá en un círculo vicioso que lo conducirá, finalmente, a la quiebra. Sin embargo, conceder un crédito no es una cuestión de confianza, sino de saber asumir riesgos de manera calculada, tratando de minimizarlos para tomar una decisión acertada.

Cuadro Nº 7: Utilización de herramientas para determinar la viabilidad financiera del restaurante

Utilización de herramientas	Nº	%
Si	3	75.0
No	1	25.0
Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 7: Utilización de herramientas para determinar la viabilidad financiera del restaurante



Fuente: Elaboración propia

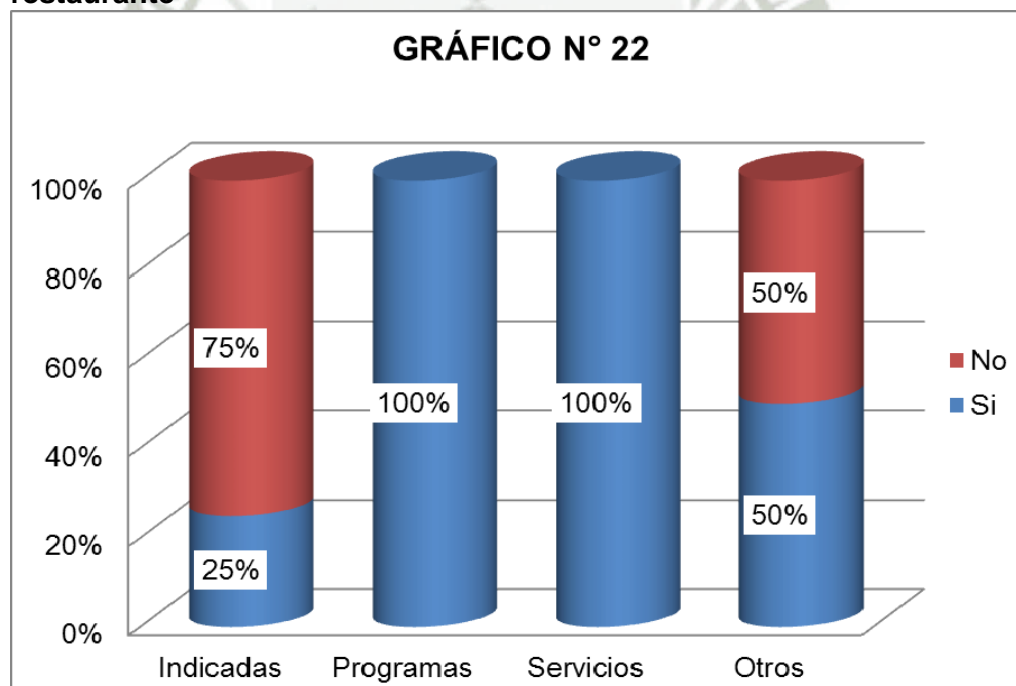
INTERPRETACIÓN.- De los 4 gestores entrevistados, el 75% menciona que se utilizan alguna herramienta para determinar la viabilidad financiera del establecimiento, tan solo un 25% no lo menciona, ya sea por desconocimiento de cómo hacerlo, o simplemente no se encuentra entre sus prioridades.

Cuadro N° 8: Herramientas para determinar la viabilidad del restaurant:

Item	Herramientas							
	Indicadores		Programas		Servicios		Otros	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Si	1	25.00	4	100.00	4	100.00	2	50.00
No	3	75.00	-	-	-	-	2	50.00
Total	4	100	4	100	4	100	4	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 8: Herramientas para determinar la viabilidad del restaurante



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En la presente investigación se puede observar que si el negocio es bueno, desde el punto de vista financiero, y el 100% los gestores considerarían en utilizar servicios como y también podrían utilizar algunas herramientas como encuestas, cuestionarios, etc.

Del total de los gestores entrevistados el 100 expresó que considera el uso de programas ,como Excel o sistema de datos para así llegar a la viabilidad del restaurante mientras que el 25 % de los gestores mencionó que los indicadores son esenciales para determinar la viabilidad del restaurante, finalmente el 50 % de los gestores considera otras herramientas que podrían indicar la viabilidad del restaurante Pai Pai como la afluencia de clientelas o la frecuencia con la que se realizan eventos últimamente.



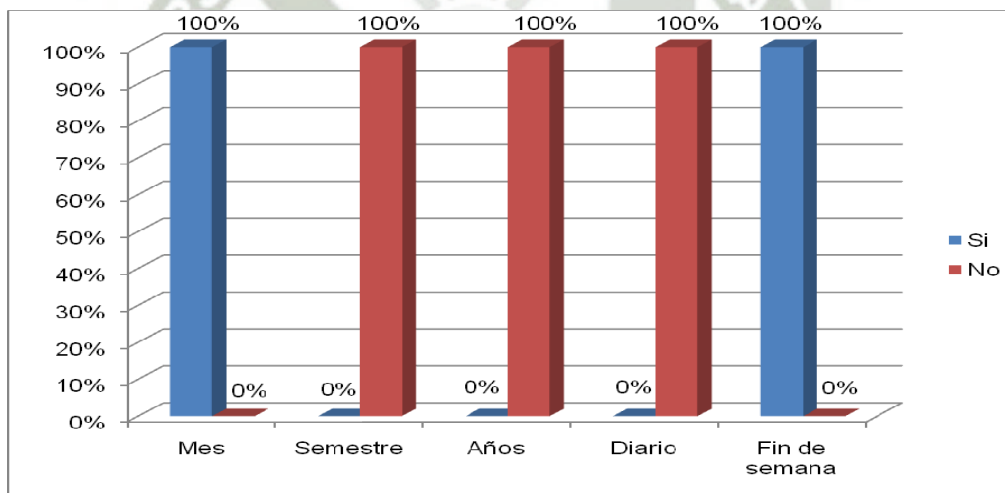
C) EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Cuadro N° 9: Frecuencia de la evaluación del desempeño

Frecuencia de la evaluación del desempeño	Frecuencia				Total	
	Si		No			
	N°	%	N°	%	N°	%
Mensual	4	100.0	-	0.0	4	100.0
Semestral	-	0.0	4	100.0	4	100.0
Anual	-	0.0	4	100.0	4	100.0
Diaria	-	0.0	4	100.0	4	100.0
Fin de semana	4	100.0	-	0.0	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°9: Frecuencia de la evaluación del desempeño



Fuente: Elaboración propia

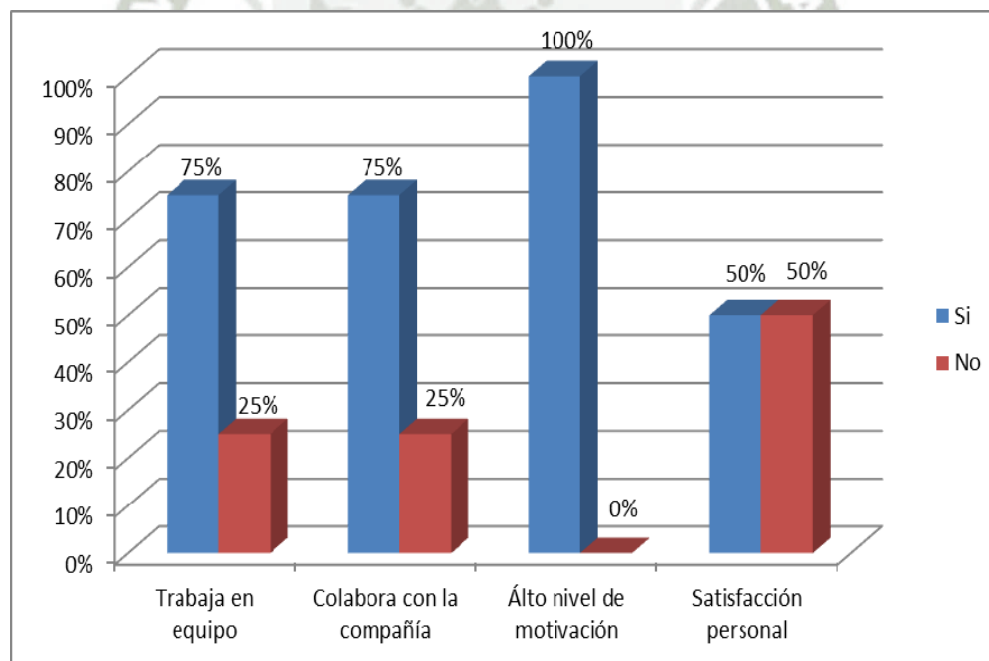
INTERPRETACIÓN.- en el presente cuadro estadístico observamos según los gestores de Restaurante Pai Pai, la frecuencia con la que se realizan la evaluación del desempeño por parte del personal es mensual y en especial los fines de semanas que es cuando hay más afluencia de clientes en el establecimiento, coincidiendo el 100% de los gestores en eso (4 personas).

Cuadro N°10: Cualidades del personal en el personal de Restaurante

Cualidades en el personal del restaurante	Si		No		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Trabajo en equipo	3	75.0	1	25.0	4	100.0
Colaboración con la compañía	3	75.0	1	25.0	4	100.0
Alta motivación	4	100.0	-	00.0	4	100.0
Satisfacción personal	2	50.0	2	50.0	4	100.0
Total	4	100.0	-	0.0	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 10: Cualidades del personal en el personal del Restaurante Pai Pai



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro estadístico, observamos que las cualidades identificadas en restaurante Pai Pai son:

- Trabajo en equipo
- Colaboración con la empresa
- Alto nivel de motivación
- Satisfacción personal en el trabajo

Según la presente investigación el 75% de los gestores detecto que existe trabajo en equipo en el personal de restaurante Pai Pai, mientras que un 25 opina que no.

Otro 75 % de los gestores si considera que hay colaboración con la compañía mientras que un 25 % considera que no hay colaboración con la compañía.

El 100% de los gestores considera que hay un alto nivel de motivación por parte del personal al trabajar, como por ejemplo ganar dinero, pero no hay identificación con la empresa.

Un 50% de los gestores considera que hay satisfacción al trabajar en restaurante Pai Pai mientras que otro 50 % opina todo lo contrario.

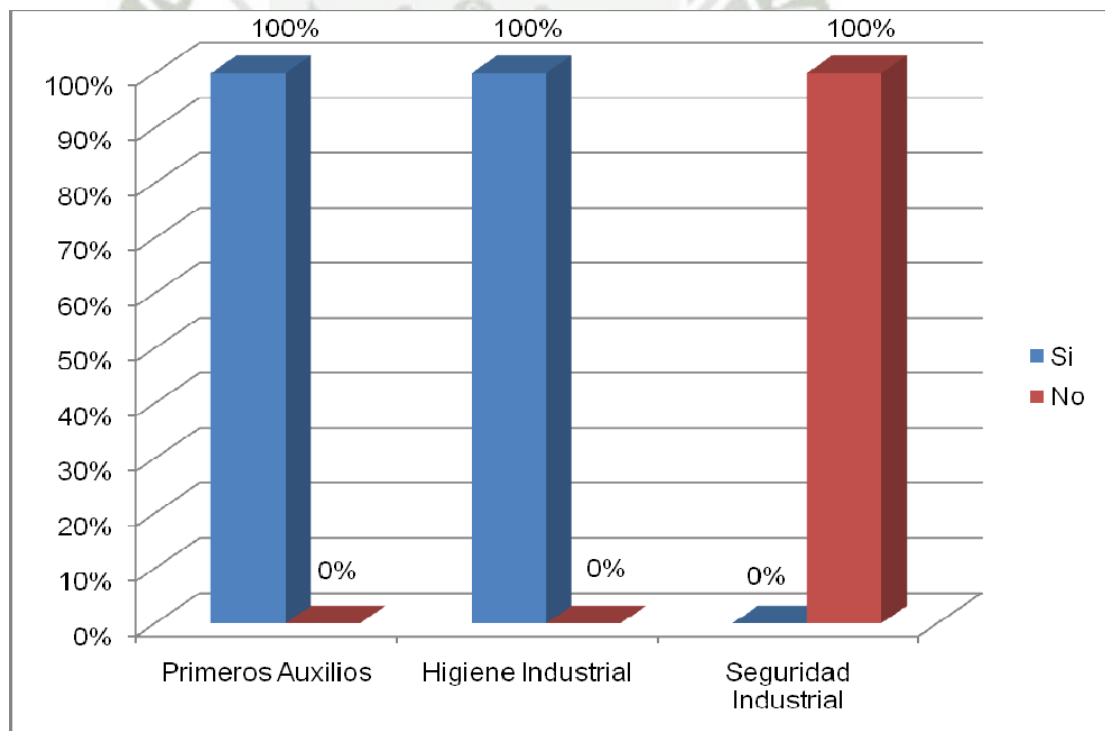
D) ¿CÓMO ES LA EMPRESA?

Cuadro N° 11: Programas con los que cuenta Restaurante Pai Pai

Tipos de programas	Primeros auxilios		Higiene industrial		Seguridad industrial		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
No	-	0.0	-	0.0	4	100.0	4	100.0
Si	4	100.0	4	100.0	-	0.0	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 11: Programa con los que cuenta Restaurante Pai Pai



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.-Los programas que se van implementando en Restaurante Pai Pai son las de primeros auxilios y el de higiene industrial siendo casi obligatorio hacerlo ya que hay medidas de control sanitario que así lo exigen contando con la aprobación del 100% de los gestores de Restaurante Pai Pai. La seguridad industrial aún no se contempla en Restaurante Pai Pai, dando a relucir que hay una cultura de no prevención en el manejo de la maquinaria existente en el establecimiento y esto limitaría mucho la eficacia del manejo de nueva maquinaria, si es que se le adquiriera; y habría un grado de peligro en el manejo de nuevas maquinarias

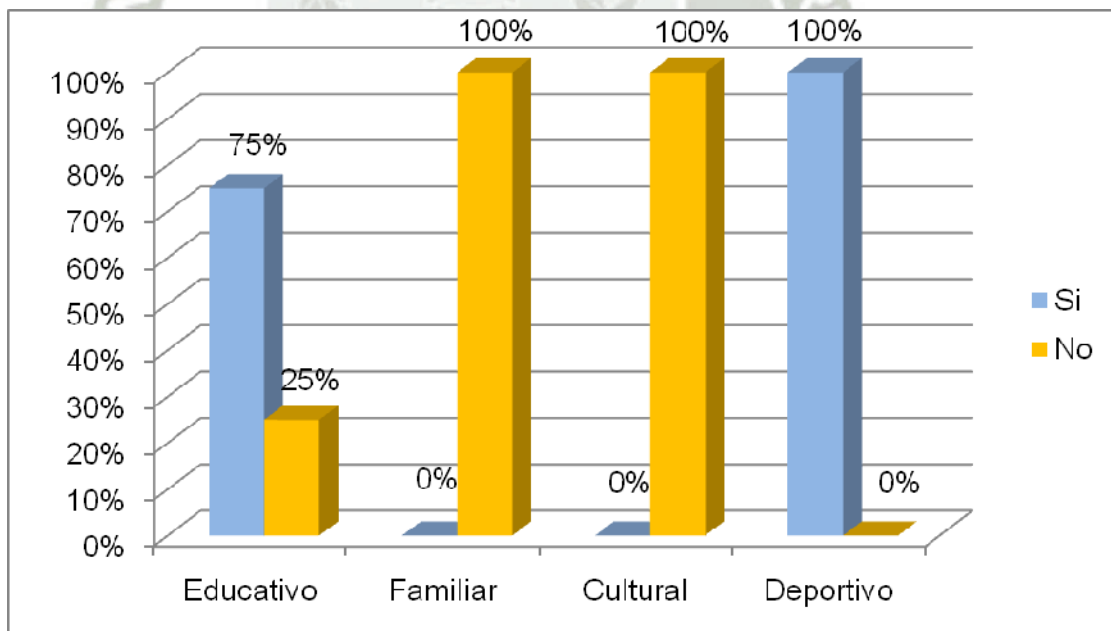


Cuadro N° 12: Programas de Bienestar Social apoyados por Restaurante Pai Pai

Programas de Bienestar	No		Si		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%
Educativo	1	25.0	3	75.0	4	100.0
Familiar	4	100.0	-	0.0	4	100.0
Cultural	4	100.0	-	0.0	4	100.0
Deportivo	-	0.0	4	100.0	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 12: Programas de Bienestar Social apoyados por Restaurante Pai Pai



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.-El presente gráfico, demuestra que los programas que tendrían apoyo dentro de la gestión del Restaurante Pai Pai son los programas educativos, y los programas deportivos, los programas educativos cuentan con un 75% de aprobación por parte de la gestión, en el programa educativo, se contempla la enseñanza del idioma inglés a los hijos de los trabajadores y el programa deportivo que cuenta con un 100% de la aprobación por parte de la gestión de Restaurante Pai Pai, resaltando especialmente futbol, en el programa deportivo, dado que el establecimiento cuenta con su propio equipo de futbol integrado por los propios trabajadores mientras que mis programas culturales y familiares aun no cuentan con el apoyo de la gestión de Restaurante Pai Pai.



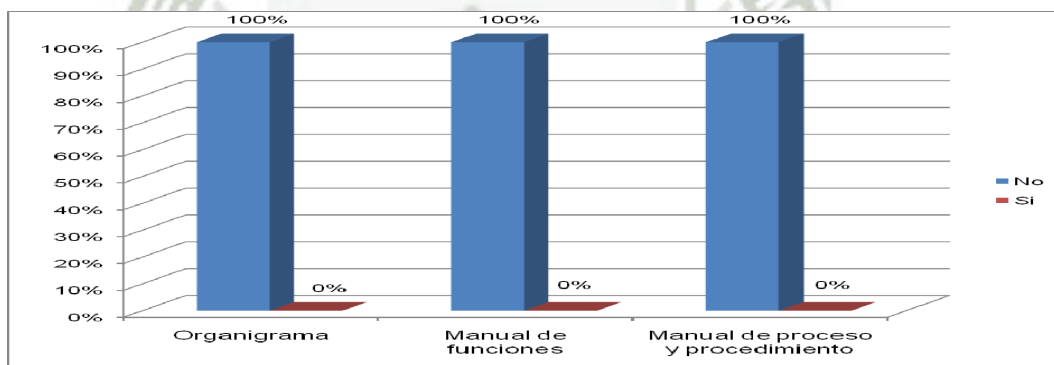
Dirección estratégica.

Cuadro N° 13: Dirección estratégica.

Dirección estratégica	No		Si		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Organigrama	4	100.0	-	0.0	4	100.0
Manual de funciones	4	100.0	-	0.0	4	100.0
Manual de proceso y procedimiento	4	100.0	-	0.0	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 13: Dirección Estratégica



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En la presente investigación podemos resaltar que la gestión actual del Restaurante Pai Pai no cuenta con organigramas, ni manual de funciones, ni manual de procesos y procedimientos por escrito, y esto dificulta mucho las acciones para la buena planificación de la empresa, es necesario tener una planificación estratégica adecuada, en un establecimiento restaurantero, donde en una unidad de negocio como esta sería indispensable tener el cómo hacer las cosas.

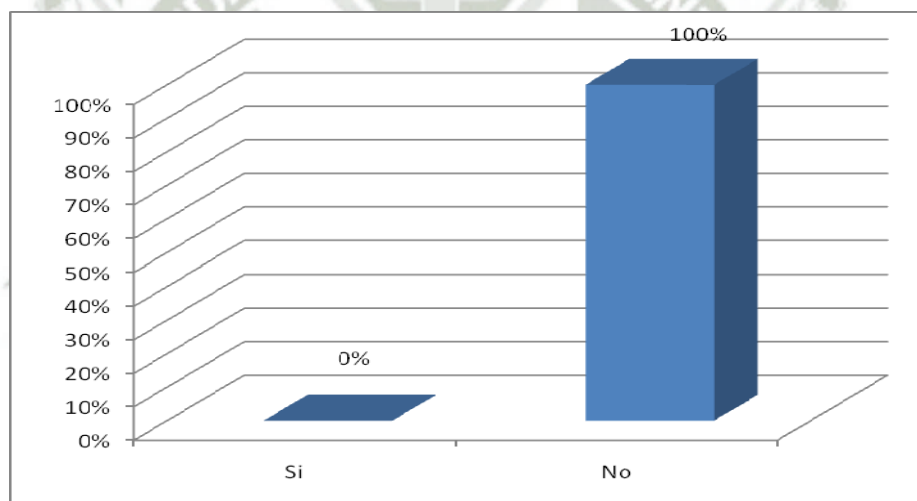
MANUAL DE CONTROL INTERNO

Cuadro N° 14: Manual de Control Interno

Manual de control interno	N°	%
SI	0	0.0
NO	4	100.0
Total.	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 14: Manual de Control Interno



Fuente: Elaboración propia

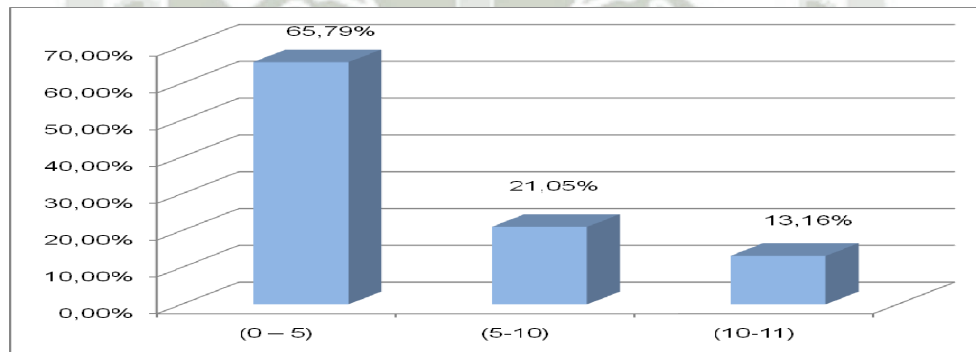
INTERPRETACIÓN.-En la presente investigación se muestra que el 100% de los encuestados afirman que no existe un manual de control interno: esta es una gran desventaja para la administración, ya que no se puede identificar ni detectar errores o irregularidades y por su puesto las decisiones tomadas no serán las más adecuadas para su gestión: Con un control interno resulta práctico medir eficiencia y la productividad.

Cuadro N°15: Uso promedio del equipamiento de cocina

Años de uso en promedio	Frecuencia	Porcentaje valido	Porcentaje acumulado
(0 – 5)	25	65.79%	66%
(5-10)	8	21.05%	87%
(10-11)	5	13.16%	100%
Total	38	100%	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15: Uso promedio del equipamiento de cocina



Fuente: Elaboración propia

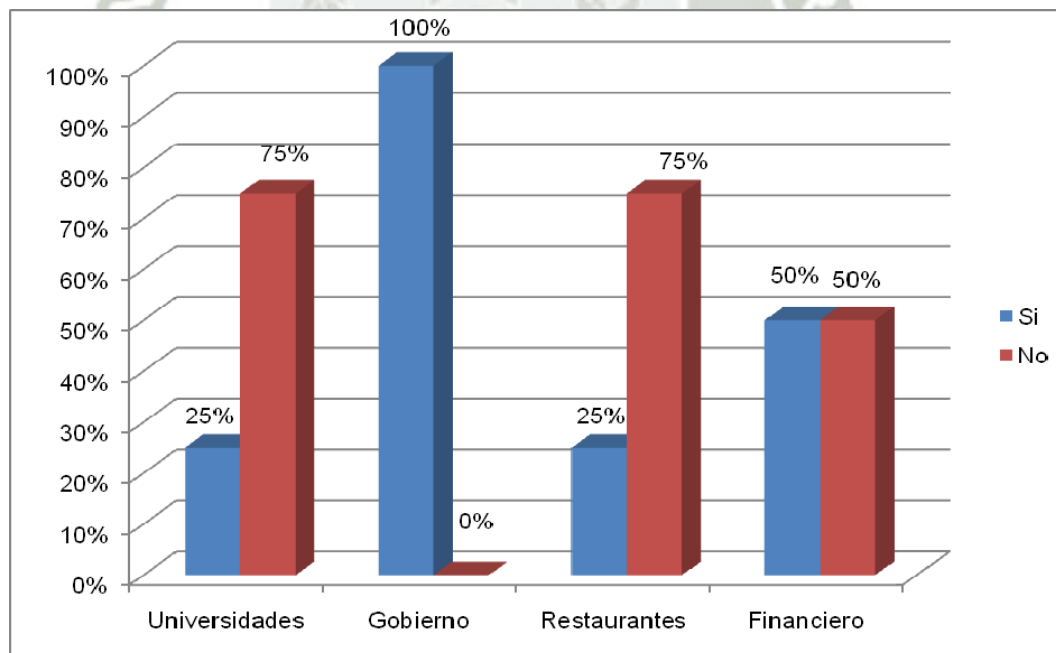
INTERPRETACIÓN.- El parque productivo (equipo del restaurante), en Restaurante Pai Pai es relativamente nuevo, el 65.79% de dicho parque cuenta con menos de 5 años de uso, eso demuestra que Pai Pai cuenta con un nivel relativamente alto en inversión la maquinaria para restaurantes pues las equipamientos para un restaurante no son de bajo costo, situación que no va concatenada con la forma de administrar los restaurantes. En un segundo lugar, están los equipos que tienen entre 5 y 10 años, indicando que los equipos en Restaurantes Pai Pai aún se conservan en buen estado. En menor porcentaje se encuentra los equipamientos que tiene de 10-9 años de antigüedad, dado que Pai Pai comenzó sus operaciones en el año 2001.

Cuadro N° 16: Importancia de relación con otros sectores

Sectores	Importancia				Total	
	Si		No		N°	%
	N °	%	N °	%		
Universidades	1	25.0	3	75.0	4	100.0
Gobierno	4	100.0	-	0.0	4	100.0
Restaurantes	1	25.0	3	75.0	4	100.0
Financiero	2	50.0	2	50.0	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°: 16 Importancia de Relación con otros sectores



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En la presente investigación se puede apreciar que en la gestión actual del Restaurante Pai Pai, el sector que se considera de mayor importancia para relacionarse es con el gobierno debido que a que se es necesario tener una buena relación, teniendo en cuenta lo concerniente a los impuestos, rentas, tributos, etc., los gestores buscar alianzas o relacionarse más con el sector financiero, dado que sus cuentas y créditos con los importantes o banco los relacionan directamente con ellos. Los gestores no buscan alianzas ni relacionarse con otros sectores, la tendencia a generar redes de apoyo con otros restaurantes o con universidades no se alcanza.



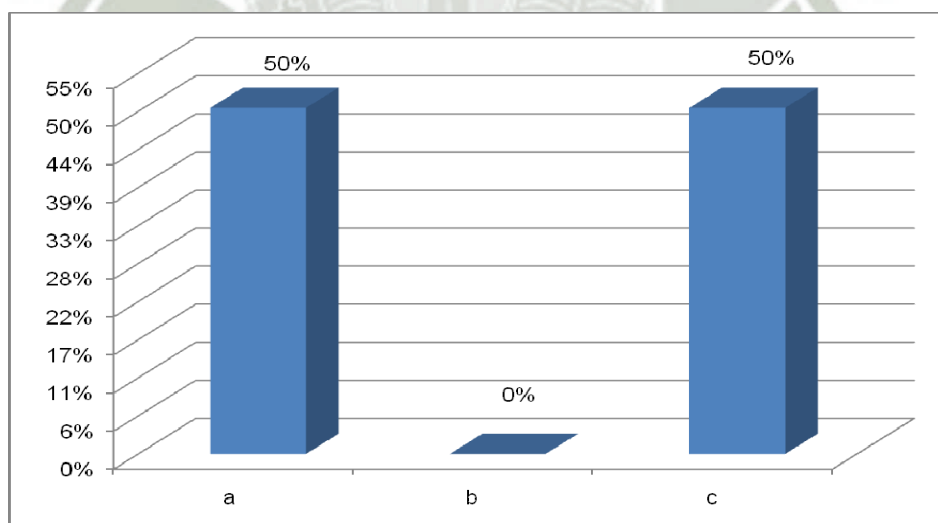
E) FUTURO DESEADO

Cuadro N° 17: Futuro deseado para Restaurante Pai Pai

¿Cómo se ve Restaurante Pai Pai en el futuro?	Nº	%
a) Ser una empresa altamente productiva, competitiva y dedicada a la satisfacción plena de los clientes.	2	50.00
b) Posicionarse en el mercado nacional como uno de los restaurantes con más alto reconocimiento de marca a través del sabor y calidad de sus recetas, sus menú, servicio, generando así los más altos reformas financieras a la inversa.	0	0.00
c) Ser el mejor restaurante de comida típica arequipeña, considerándose a Pai Pai un destino gastronómico por todos	2	50.00
Total	4	100.00

Fuente: Elaboración propia

Grafico N 17: Futuro deseado para Restaurante Pai Pai



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- De acuerdo al estudio realizado podemos decir que en Restaurante Pai Pai, si se cuenta con una visión a futuro, tienen un deseo de ser una empresa altamente productiva, competitiva, dedicada a la satisfacción plena de las clientes, esta visión a futuro o futuro deseado por parte de los altos directivos, sería dentro de 5 años, de ahí tiene como meta a futuro deseado posicionarse en el mercado nacional como uno de los restaurantes con más alto reconocimiento a esto lo planean o lo conciben dentro de 10 años y finalmente ya con el tiempo aproximadamente dentro de 10 años a más ser el mejor restaurante a comida típica arequipeña, considerándolo a Pai Pai como un destino gastronómico para todos, esta visión cuenta con la aprobación del otro 50% de los altos directivos de Restaurante Pai Pai.



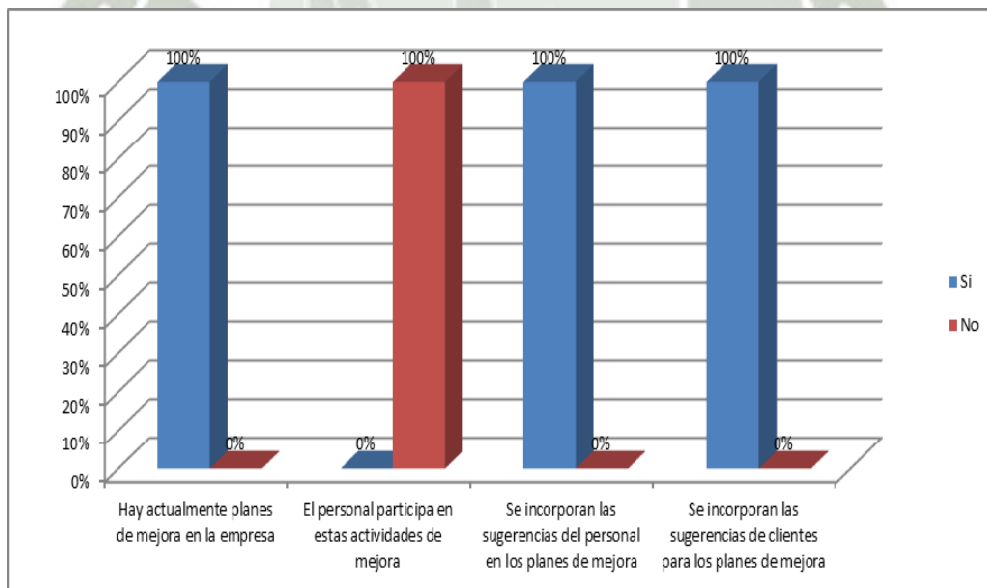
PLANES DE MEJORA

Cuadro N° 18: Planes de Mejora

	Si	%	No	%
¿Hay actualmente planes de mejora en la empresa?	4	100	0	0
¿El personal participa en estas actividades de mejora?	-	00	4	100
¿Se incorporan las sugerencias del personal en los planes de mejora?	4	100	0	0
¿Se incorpora las sugerencias de clientes para los planes de mejora?	4	100	0	0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 18: Planes de mejora



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los encuestados afirman que si existen planes de mejora en la empresa. Este aspecto es muy favorable, puesto que si la empresa busca el mejorar continuamente, se hace una empresa más competitiva y está alerta para no ceder espacio en el mercado a sus competidores y esto podría permitir que la empresa llegue a liderar el mercado.

También contribuye a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

Así mismo, el 100% de los encuestados afirman que el personal del Restaurante Pai Pai participa en los planes y actividades de mejora de la empresa. Este no es un aspecto no favorable para la empresa, puesto que significa que el personal no se siente identificado con las mejoras ni con el desarrollo de la organización. A la vez, desmotivado también para los próximos desarrollos.

Seguidamente, el 100% de los directivos encuestados afirman que se incorporan las sugerencias del personal para los planes de mejora de la organización. El personal que labora en la empresa día a día también observa en el quehacer de sus labores deficiencias en los procesos que han de ser corregidos y al identificarlos ya es un gran aporte a la empresa; es deber seguidamente, de los directivos tomarlos en cuenta pues son de mucho aporte para los planes de mejora.

El 100% de los encuestados afirman que se incorporan las sugerencias de los clientes para desarrollar los planes de mejora de la empresa. Esto es muy importante y favorable puesto que al conocer, de los mismos clientes, lo que ellos quieren y buscan de nuestros servicios, resultarán más fácil y sobre todo acertado dirigir o modificar nuestros productos y servicios sin desperdiciar tiempo, esfuerzo y dinero.

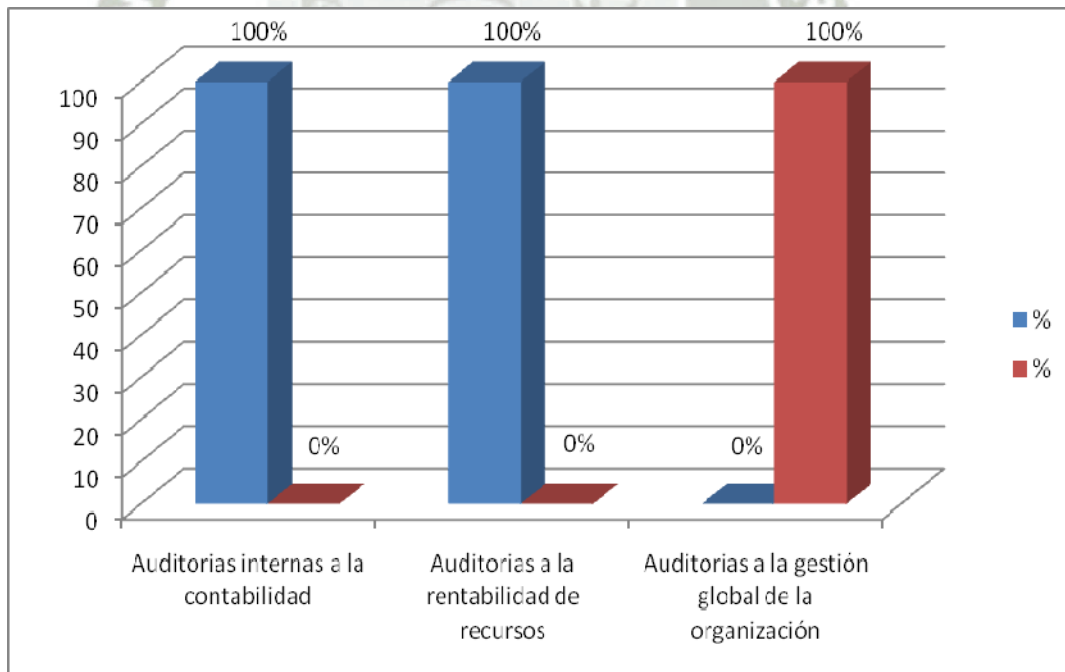
F) CONTROL:

Cuadro N° 19: Auditorías de Control

	Si	%	No	%
Auditorías internas a la contabilidad	4	100	0	0
Auditorías a la rentabilidad de recursos	4	100	0	0
Auditorías a la gestión global de la organización	0	0	4	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 19: Auditorías de Control



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los directivos afirman que si se realizan auditorías Internas a la contabilidad de la empresa. Lo cual señala que la dirección considera importante la confiabilidad de un sistema contable y de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Esto lo establece la dirección o gerencia con el fin de proteger sus activos, salvaguardarlos y asegurarlos en la medida posible, la exactitud y la veracidad de sus registros contables.

Así mismo, el 100% de los directivos afirman que sí se realizan auditorías en relación a la rentabilidad de los recursos. Los controles se llevan a cabo con la finalidad de estar seguro que todo se encuentra bien; y esto le permite a la gerencia detectar mal uso de los recursos, identificar razones del mal uso, hacer seguimientos, sancionar a los responsables y corregir procesos inmediatamente para que no se repitan.

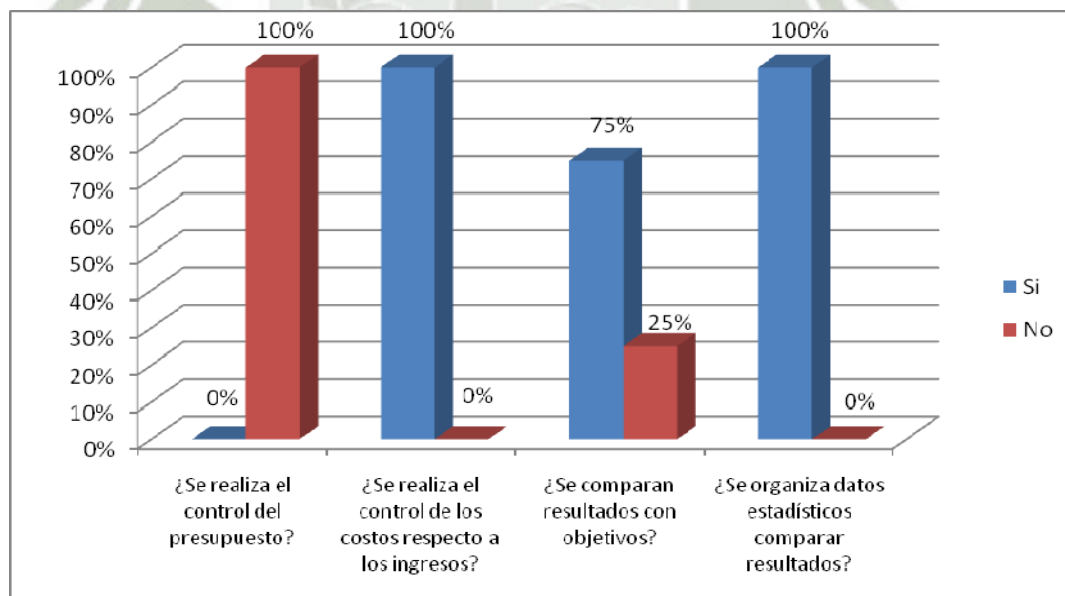
Sin embargo, el 100% de los directivos señalan que en Restaurante Campestre Pai Pai no se realizan auditorías a la gestión global de la organización. Lo que implica que la empresa no cuenta manual de control interno, al no contar con este manual significa que la alta dirección no ha diseñado métodos de control para la gestión de la organización de manera global.

Cuadro N° 20: Control de la Empresa

	Si	%	No	%
¿Se realiza el control del presupuesto?	0	0%	4	100%
¿Se realiza el control de los costos respecto a los ingresos?	4	100%	0	0%
¿Se comparan resultados con objetivos?	3	75%	1	25%
¿Se organiza datos estadísticos comparar resultados?	4	100%	0	0%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N° 20: CONTROL DE LA EMPRESA



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los directivos señalan que no se realiza el control del Presupuesto respecto al cumplimiento de lo planificado. Esta situación se da debido a que la empresa no cuenta con un Presupuesto Anual; por tanto, no hay datos que se puedan comparar de su cumplimiento.

Así mismo, el 100% de los directivos afirma que sí se realiza el control de los costos en que se ha incurrido respecto a los ingresos. Por tanto, podemos afirmar que la gestión de la alta dirección si se preocupa por no elevar los costos y así controlar los costos de producción de manera que aseguren una rentabilidad para la empresa y a la vez permitan que el precio sea competitivo en el mercado.

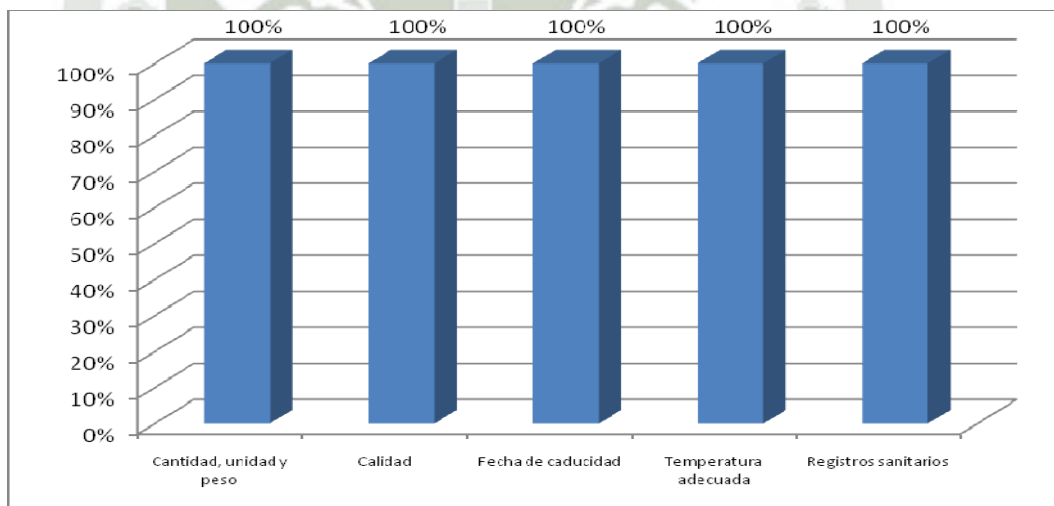
En cuanto a comparación de resultados: el 75% de los directivos considera que los planes de la empresa se revisan de forma sistemática comparando resultados con objetivos y además implicando a todos los afectados; mientras el 25% de ellos, niega que se comparen dichos resultados con objetivos.

Cuadro N° 21: Recepción de Mercadería

CRITERIOS	CANTIDAD	%
Cantidad, unidad y peso	4	100%
Calidad	4	100%
Fecha de caducidad	4	100%
Temperatura adecuada	4	100%
Registros sanitarios	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 21: Recepción de Mercadería



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: En el presente cuadro estadístico se puede verificar una coincidencia y de acuerdo en todas las respuestas respecto a las características que se comprueban en la recepción de la mercadería. Esto es muy importante para asegurar la calidad y salubridad de los alimentos que se preparan. Se le somete a verificación para comprobar si está en orden y en buenas condiciones, si el recipiente o envase está dañado o no se recibió el número de paquetes requeridos.

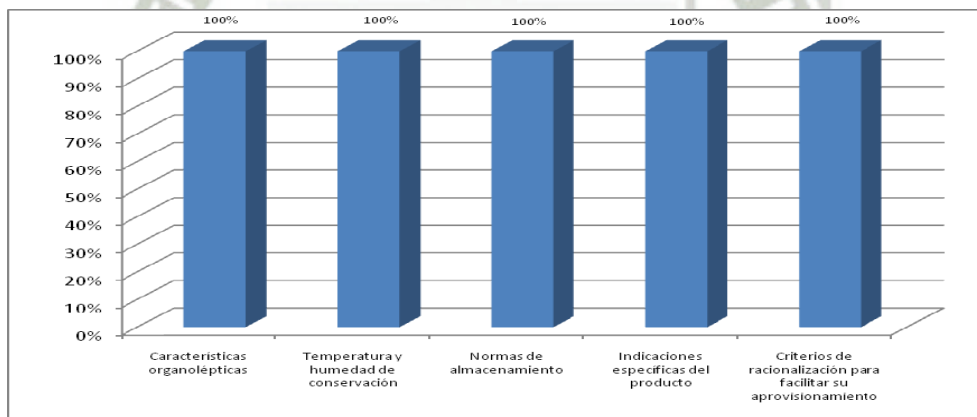
G) APROVISIONAMIENTO Y ALMACENAMIENTO.

Cuadro N° 22: Almacenamiento de Mercadería

CRITERIOS	CANTIDAD	%
Características organolépticas	4	100%
Temperatura humedad de conservación	4	100%
Normas de almacenamiento	4	100%
Indicaciones específicas del producto	4	100%
Criterios de racionalización para facilitar su aprovisionamiento	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°22: Almacenamiento de Mercadería



Fuente: Elaboración propia

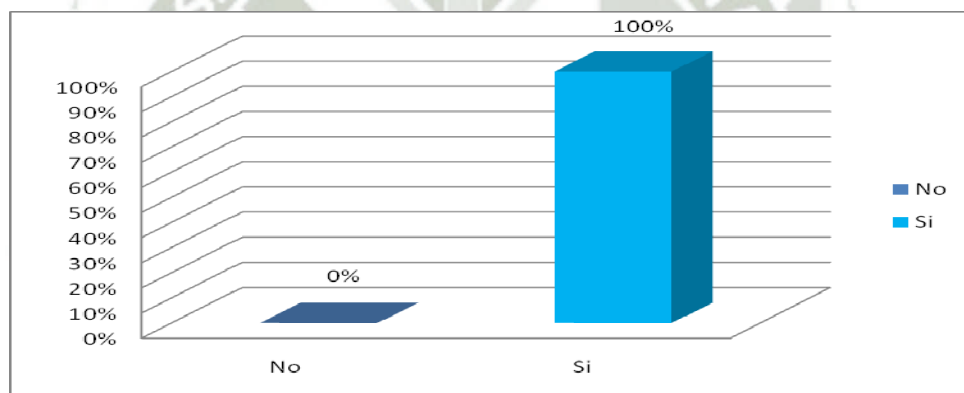
INTERPRETACIÓN: Vemos que todos los directivos afirman que en el almacenamiento de la mercadería se tiene en cuenta; las características organolépticas de éstas, la temperatura y el grado de humedad que garanticen su conservación, las normas básicas de almacenamiento, las indicaciones específicas de cada producto y criterios de racionalización que faciliten su aprovisionamiento.

Cuadro N° 23: Stocks Mínimos y Máximos

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 23: Stocks Mínimos y Máximos



Fuente: Elaboración propia

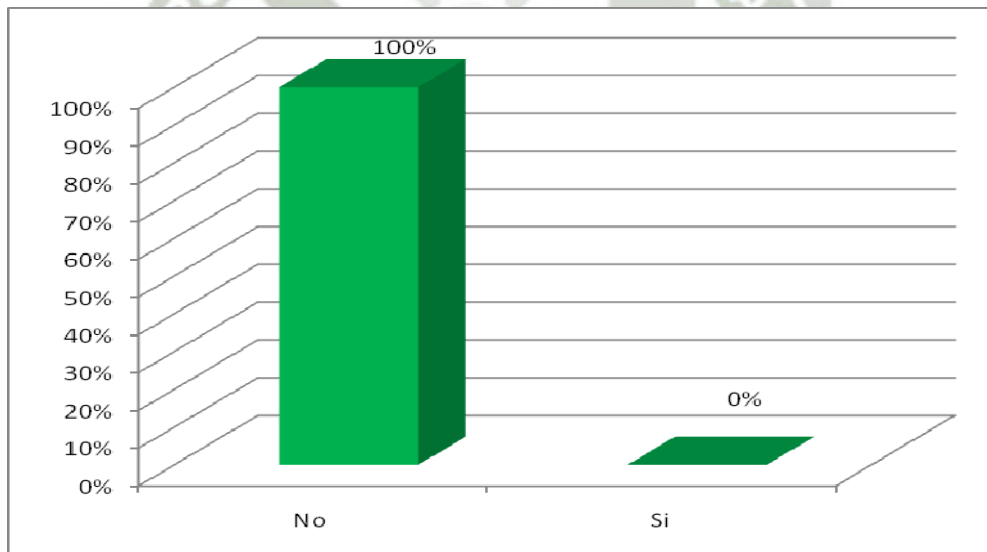
INTERPRETACIÓN: El 100% de los directivos afirman que se tienen definidos los stocks mínimos y máximos de cada producto. Es un aspecto muy favorable para no incurrir en gastos innecesarios por sobre abastecimiento, con el riesgo de que se malogre o parezca; de lo contrario, los stocks mínimos ayudan para que estén proveídos siempre al menos con lo mínimo indispensable para operar.

Cuadro N° 24: Elaboración de Kardex

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 24: Elaboración De Kardex



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: El 100% de los directivos afirman que no se realiza el aprovisionamiento mediante un kardex de esta manera es imposible controlar y realizar un seguimiento de los movimientos de los inventarios y de los costos de mercancías e insumos.

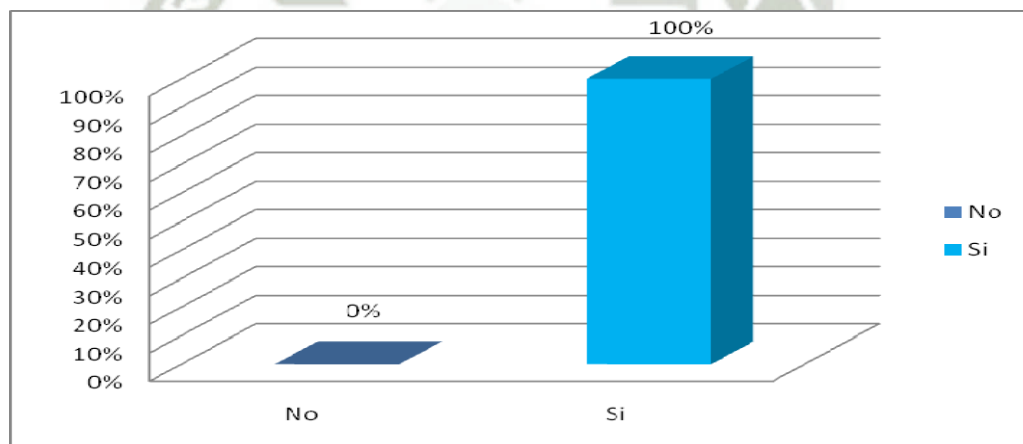
APROVISIONAMIENTO SEGÚN EL PRINCIPIO PEPS.

Cuadro N° 25: PEPS

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 25: PEPS



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: El 100% de los directivos afirma que el aprovisionamiento interno se realiza siguiendo el principio de “Primeras Entradas – Primeras Salidas – PEPS” métodos que garantiza que los productos que entraron primero al almacén o conservadoras sean utilizados primero; para ello también es importante rotular los productos con fechas y unidades al momento de su almacenamiento.

1.2 Organización

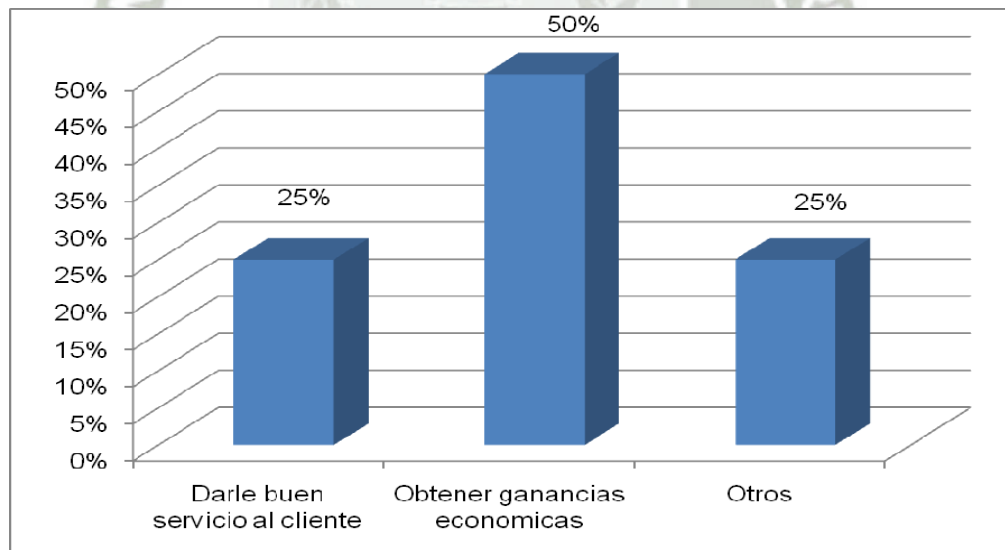
A) Misión y Visión

Cuadro N° 26: Misión del Restaurante.

Misión	N °	%
Brindar un buen servicio	1	25.0
Obtener ganancias económicas	2	50.0
Otros	1	25.0
Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 26 Misión del Restaurante.



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro estadístico nos muestra que la misión principal del Restaurante Pai Pai según los gestores, es la de obtener más ganancias económicas, contando con un 50% de aprobación por parte de los cuatro gestores del restaurante, esta misión esta seguida por la de darle un buen servicio al cliente, con un 25% y de ahí el otro 25% entre otras misiones, como mejorar el establecimiento o estructura.

Es necesario recordar que misión se define al negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización. La misión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

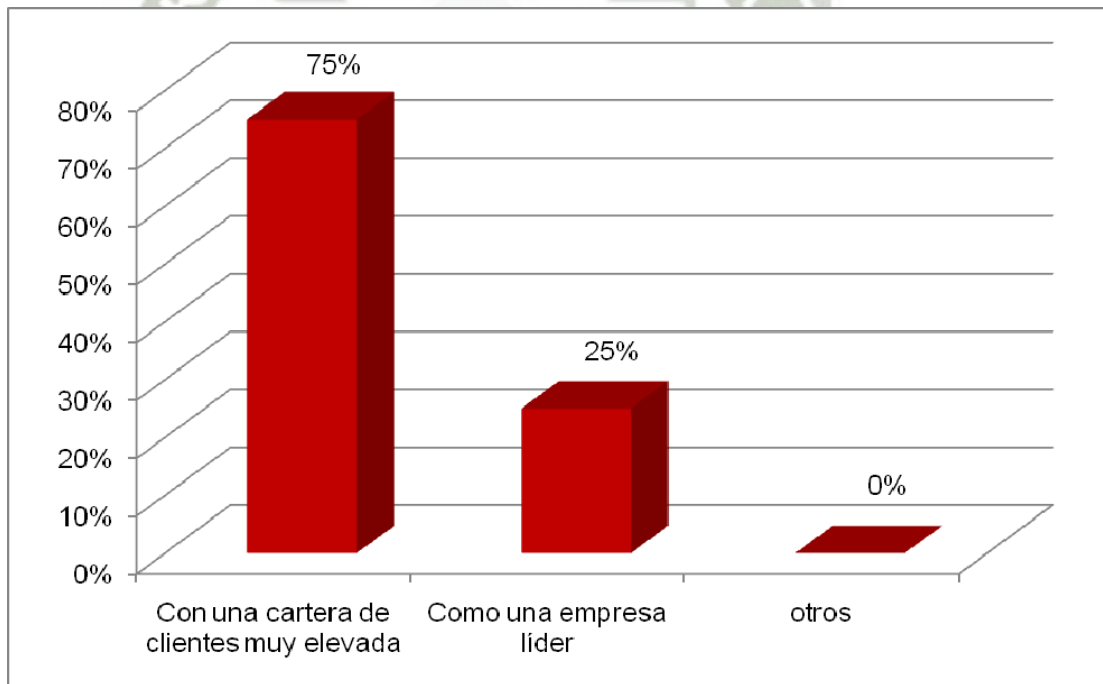


Cuadro Nº 27: Visión del Restaurante

Visión	Nº	%
Tener una cartera de clientes elevada	3	75.0
Empresa líder	1	25.0
No sabe/No opina	0	0.0
Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 27: Visión del Restaurante



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro los valores conceptuales nos presentan que la mayoría absoluta de los gestores en lo que se refiere a la visión empresarial o sea el 75% de los altos directivos o gestores y visualiza al restaurante Pai Pai con una cartera de clientes muy elevada, mientras que un 25% lo visualiza como una empresa líder

Por ello es importante reconocer que la visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

El establecer la visión de una empresa, también permite que ésta sirva como fuente de inspiración, logrando que todos los miembros de la empresa se sientan identificados, comprometidos y motivados en poder alcanzarla.



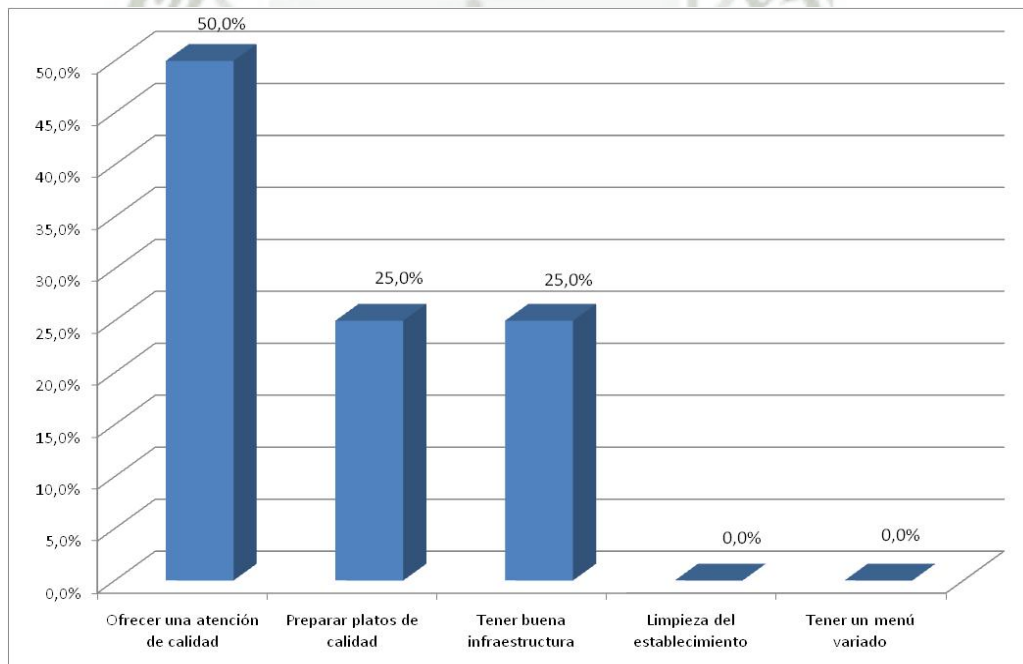
B) Prioridades

Cuadro N° 28: Importancia de las prioridades

Prioridades	Frecuencia	Porcentaje
Ofrecer una atención de calidad	2	50.00
Preparar platos de calidad	1	25.00
Tener buena infraestructura	1	25.00
Limpieza del establecimiento	0	0.00
Tener un menú variado	0	0.00
Total	4	100 %

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 28: Importancia prioridades



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro estadístico, se observa que el 50% de los altos directivos considera como principal prioridad ofrecer una atención de calidad, seguido de preparar buenos platos con un 25%, un 25.0% considera que tener una buena infraestructura también es importante.

Aquí podemos resaltar que no se considera la capacitación ni un buen trato a los colaboradores, ni por parte de los gestores, ni por parte de los mismos colaboradores. Por ello es importante que la venta de alimentos sea uno de los negocios más prolíficos de nuestro país, pero también de los más competidos por lo que es indispensable ser un profesional con calidad y buen servicio.



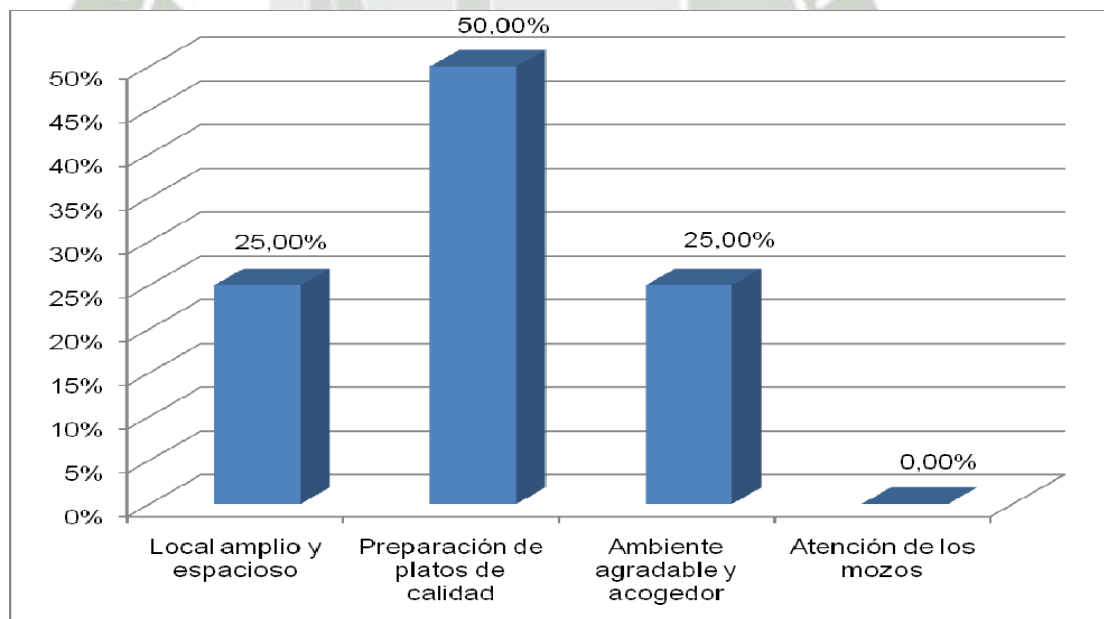
C) Ventajas Competitivas

Cuadro Nº 29: Ventajas competitivas.

Ventajas competitivas	Nº	%
Local amplio y espacioso	2	50.00
Preparación de platos de calidad	1	25.00
Ambiente agradable y acogedor	1	25.00
Atención por parte de los mozos	0	0.00
Total :	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 29: Ventajas competitivas



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN .-En el siguiente cuadro porcentual se observa que según el criterio de los gestores de restaurante Pai Pai, las ventajas con las que se cuenta en comparación a la competencia son en primer lugar con un local amplio y espacioso, seguida por la preparación de platillos de calidad, seguido a su vez de ambientes agradables y acogedores y finalmente la atención por parte de los mozos, este factor muestra la falta de confianza que se tiene a esta parte del personal, de parte de los gestores, debido a que según ellos mismos, muchos no están muy capacitados.

Para satisfacer necesidades y conseguir beneficios el grado de satisfacción de las necesidades dependerá de: las expectativas del cliente, la calidad de los bienes y servicios y del valor agregado de estos productos, el más importante es : la excelencia para alcanzarla : voluntad y compromiso de todos adoptar una estrategia integral de mejoramiento y desarrollo del servicio cuya herramienta principal sea el entrenamiento del personal el programa de entrenamiento es un medio y no un fin y se deben: trazar objetivos q/ se quieran lograr analizar el nivel de servicio actual identificar fallas como hacerlo de forma sustentable implementar estrategias evaluar resultados actitud + seducción = excelencia en el servicio.

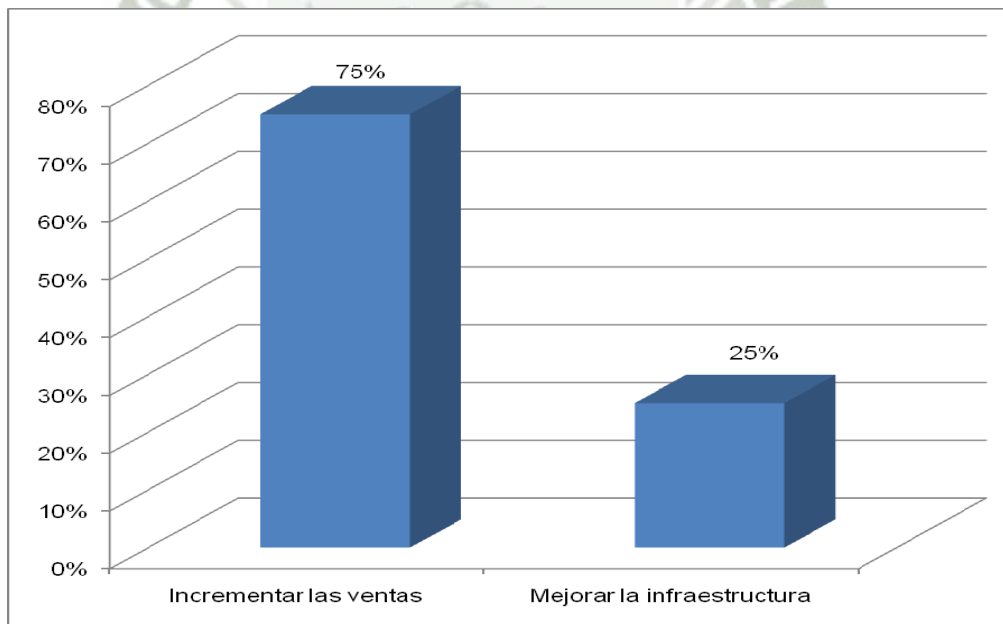
D) Objetivos Empresariales

Cuadro N° 30: Objetivos empresariales del Restaurante

Objetivos del Restaurante	N°	%
Incrementar las ventas	3	75
Mejorar la infraestructura	1	25
TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N°30: Objetivos empresariales del Restaurante



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- Es importante que los objetivos empresariales proporcionen una definición clara ya que se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa. Dado que proporcionan un conjunto de estándares con los que se puede contrastar el rendimiento organizado.

Se recomienda que la Gestión en restaurante Pai Pai formule mejor sus objetivos empresariales para que así se fundamente la existencia del establecimiento y por ende se posicione en el mercado.



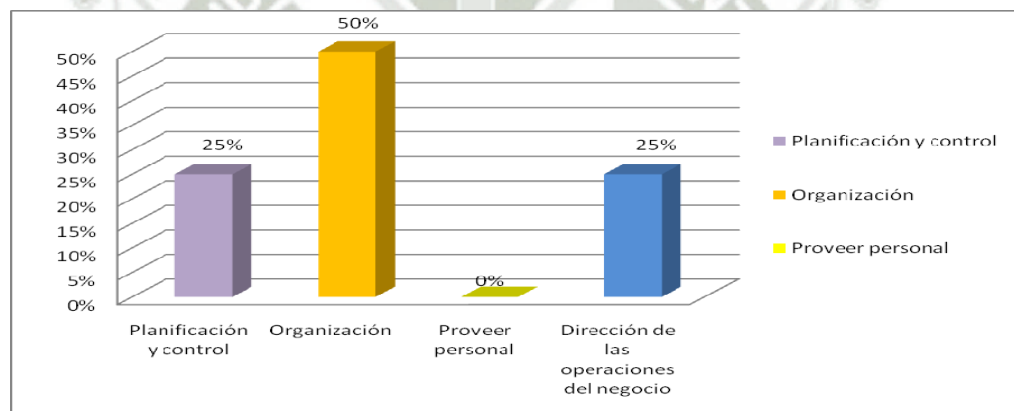
E) FUNCIONES DIRECTIVAS.-

Cuadro N° 31: Funciones directivas:-

Funciones directivas	N°	%
Planificación y control	0	25.0
Organización	2	50.0
Proveer personal	0	0.0
Dirección de las operaciones del negocio	1	25.0
Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 31: Funciones Directivas



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION. En el presente cuadro estadístico se demuestra que el 50 % de los encuestados considera a la organización como la función directiva más importante, mientras que un 25% considera que planificación y control son las más importantes, seguido de un 25% que considera que dirección de operaciones del negocio es la función directiva más importante en la gestión; lamentablemente ninguno de los directivos considera que el proveer personal de calidad como una función directiva principal.

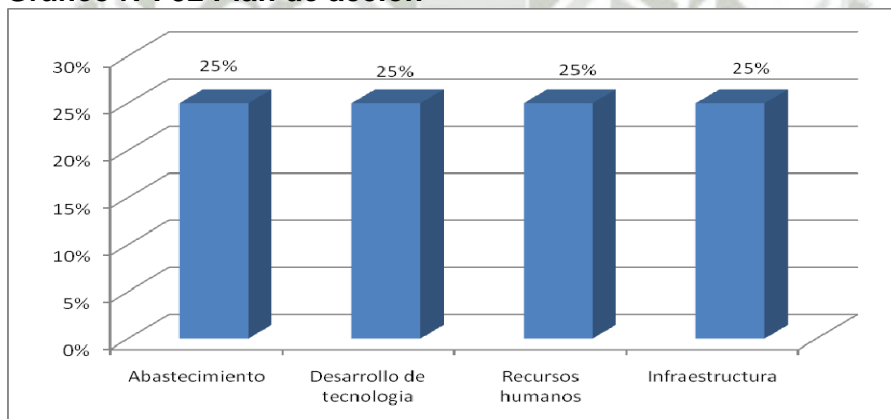
F) PLAN DE ACCIÓN

Cuadro Nº 32: Plan de acción.

Plan de acción	Nº	%
Abastecimiento	1	25.0
Desarrollo tecnológico	1	25.0
Recursos Humanos	1	25.0
Infraestructura	1	25.0
Total:	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº: 32 Plan de acción



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- la presente investigación pone en manifiesto que según el 25 % de los altos directivos encuestados abastecimiento es de vital importancia en lo concerniente al plan de acción, mientras que otro 25 % de los encuestados manifiesta que el desarrollo de tecnología es de vital importancia en el plan de acción , a su vez otro 25 % de los encuestados considera a los recursos humanos como lo más importante en lo concerniente al plan de acción, y finalmente otro 25 % de los encuestados considera que la infraestructura es lo más importante en lo concerniente al plan de acción.

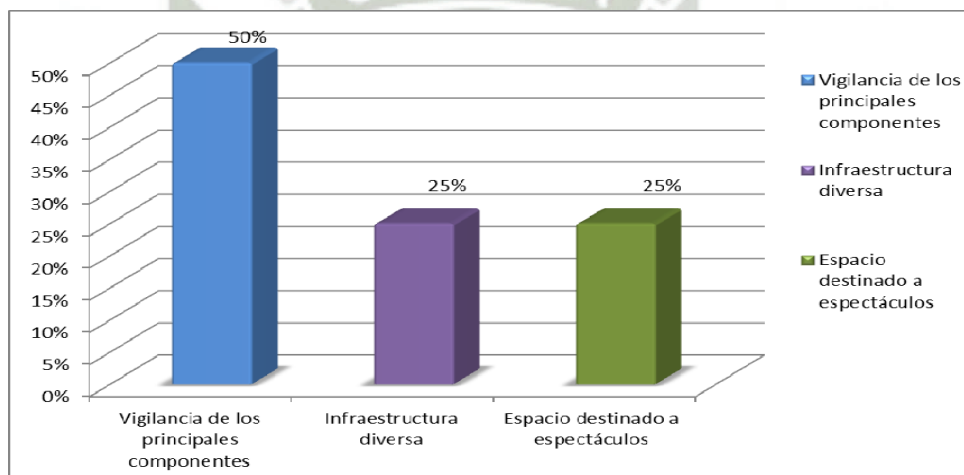
INFRAESTRUCTURA

Cuadro N° 33: Infraestructura

Infraestructura	Nº	%
Vigilancia periódica de los principales componentes	2	50.0
Infraestructura diversa y ambientación diferente	1	25.0
Espacio destinado a espectáculos y exposición	1	25.0
Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 33: Infraestructura



Fuente: Elaboración propia

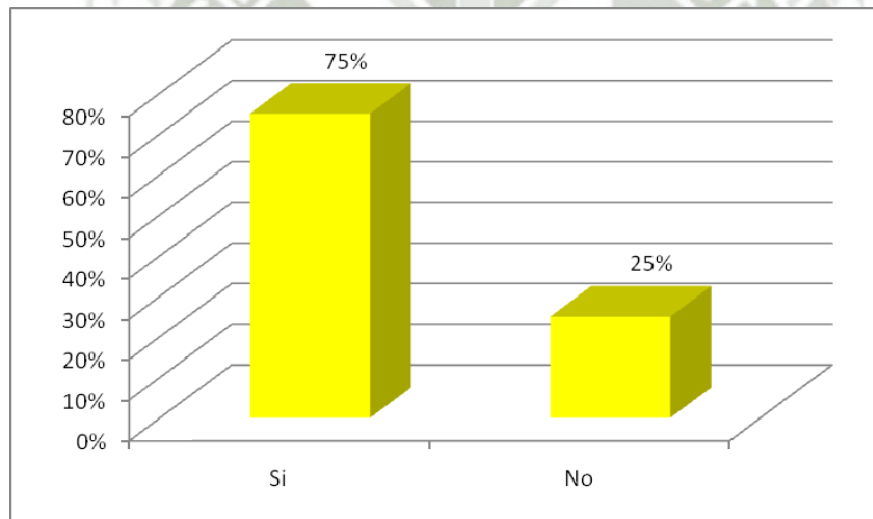
INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro estadístico se observa que en la gestión actual de Restaurante Pai Pai hay un equilibrio con todo lo concerniente a la infraestructura del establecimiento, el 50 % de los altos directivos considera la vigilancia periódica de los principales componentes de vital importancia mientras que un 25 % de ellos considera que tener una estructura diversa y ambientación de vital importancia, y finalmente un 25% considera de vital importancia tener un espacio destinado a espectáculos y exposiciones de igual importancia.

Cuadro N° 34: Estructura adecuada para el logro de objetivos

Estructura adecuada para logro de objetivos	N°	%
SI	3	75
NO	1	25
TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 34: Estructura adecuada para el logro de objetivos



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.- En la presente investigación se muestra que el 75% de los directivos encuestados considera que la estructura de la organización si es la adecuada para el logro de los objetivos, mientras que un 25 % considera que dicha estructura podría mejorar

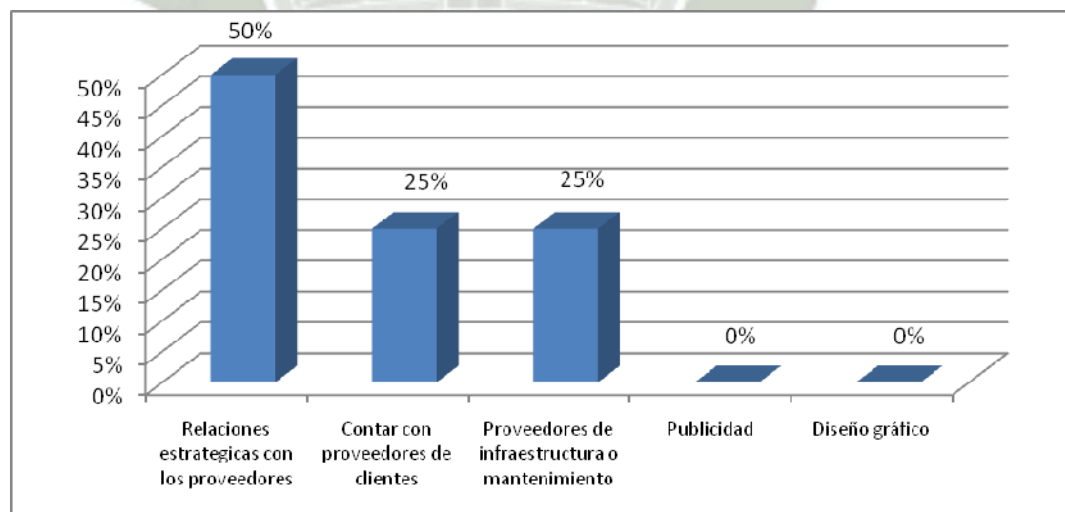
H) Abastecimiento.

Cuadro N° 35: Abastecimiento

Abastecimiento	Nº	%
Establecer relaciones estratégicas con los proveedores	2	50.0
Contar con proveedores de clientes, hábitos, agencias de viaje, alianzas estratégicas.	1	25.0
Proveedores de infraestructura o mantenimiento de maquinarias (servicios básicos, gas, luz, teléfono).	1	25.0
Agencia de publicidad	0	0.0
Diseño de interiores	0	0.0
Diseño grafico	0	0.0
Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 35: Abastecimiento



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En el presente gráfico, observamos que en lo que se refiere al abastecimiento en restaurante Pai Pai, según los altos directivos lo que se considera de vital importancia es establecer relaciones estratégicas con los proveedores a fin de obtener los insumos de buena calidad, a tiempo exacto y a buen precio contando con un 50 % de la aprobación de la gestión, también podemos observar que consideran de vital importancia contar con proveedores de clientes y alianzas estratégicas con agencias de viajes u otras compañías para que así haya más actividad comercial en el establecimiento contando con un 25% de la aprobación de los altos directivos del restaurante Pai Pai, la presente investigación también manifiesta que un 25 % de los altos directivos de la gestión actual considera que los servicios básicos como agua, luz, teléfono, gas son de vital importancia para ofrecer un buen servicio dentro del establecimiento; se recomienda que restaurante Pai pai resalte el grado de importancia de agencia de publicidad, diseño gráfico, y diseño de interiores ya que pocos establecimientos comprenden la importancia de diseñar el interior de sus locales comerciales, sin embargo el interior de la empresa puede determinar el éxito de su negocio : Esto se hace aún más evidente en los diseños de los espacios receptivos como hoteles y como es en este caso restaurantes.

Cuando los comensales entran a un restaurante lo primero que notarán es la decoración y el ambiente: Así mismo se observa que el error que comete Restaurante Pai Pai, justamente en época de crisis es dejar de hacer publicidad. Al hacer esto, se está perdiendo una gran oportunidad de adueñarse del mercado que actualmente está dominado por los competidores.

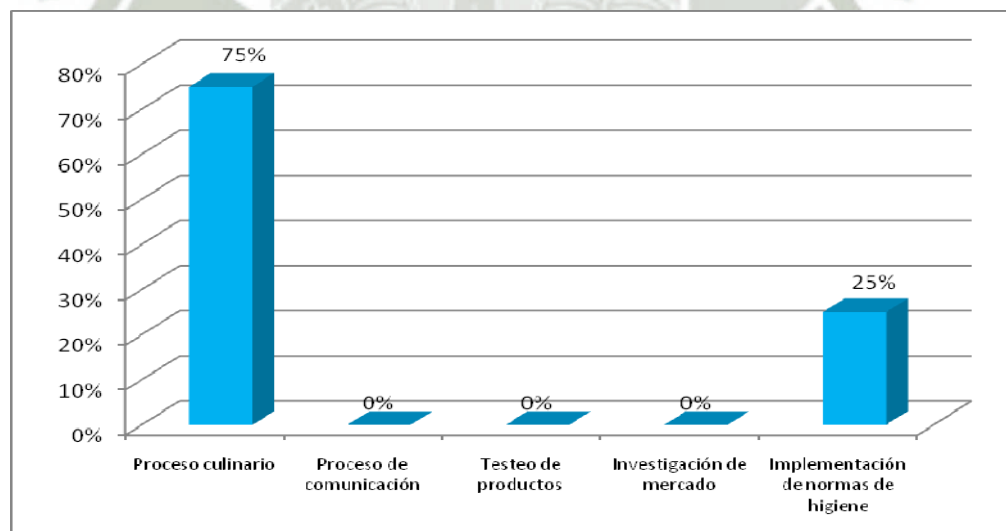
I) Desarrollo de tecnología

Cuadro N° 36: Desarrollo de la tecnología

Desarrollo de la tecnología	Nº	%
Proceso culinario	3	75.0
Proceso de comunicación	0	0.0
Testeo de productos/servicios	0	0.0
Investigación de mercados	0	0.0
Implementación de normas de seguridad e higiene	1	25.0
Total	4	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°36: Desarrollo de la Tecnología



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro estadístico se observa que todo lo concerniente al desarrollo de tecnología dentro de Restaurante Pai Pai se observa que el proceso culinario ha sido el que recibió mayor desarrollo según el 75% de los altos directivos de Restaurante Pai Pai, también seguido de la implementación de normas de seguridad e higiene según 25 %de los altos directivos de la gestión actual ,testeo de producto y servicio, es en lo que no se ha desarrollado tecnológicamente, a su vez el proceso de comunicación al momento de brindar el servicio y la investigación de nuevos mercados tampoco ha recibido un desarrollo importante , como por ejemplo el catering.



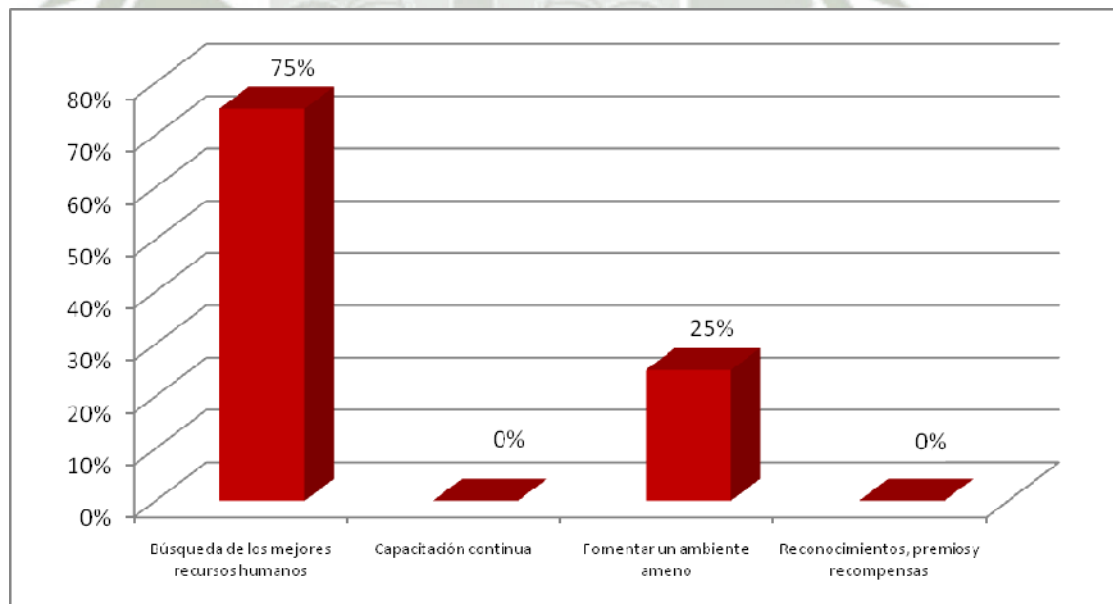
J) Gestión por competencias por parte de la alta dirección.-

Cuadro Nº 37: Gestión por Competencias.

Gestión por competencias	Nº	%
Búsqueda y selección intensiva de los mejores recursos humanos	3	75.0
Capacitación continua	0	0.0
Fomentar un ambiente laboral ameno y profesional	0	0.0
Motivación a través de reconocimientos, premio y recompensa	1	25.0
Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 37: Gestión por Competencias



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En la presente investigación se pone en manifiesto que no se le da la importancia debida o se desconoce lo que es Modelo de Gestión por Competencias, el 75% los altos directivos considera que la búsqueda y selección intensiva de los mejores recursos humanos es de vital importancia, pero hasta cierto punto se deja de lado la capacitación continua y pertinente según el puesto, fomentar un ambiente laboral ameno y motivación a través de reconocimientos o remuneraciones, es necesario recordar que el 25 % de los gestores considera que los pequeños detalles como la motivación o una simple felicitación hacen grandes diferencias, y es necesario que el establecimiento manifieste actitudes de calidad de servicio, por eso se recomienda capacitar continuamente al personal, y hacerlo sentir importante en la empresa para que así se sienta identificado con el producto Pai Pai.



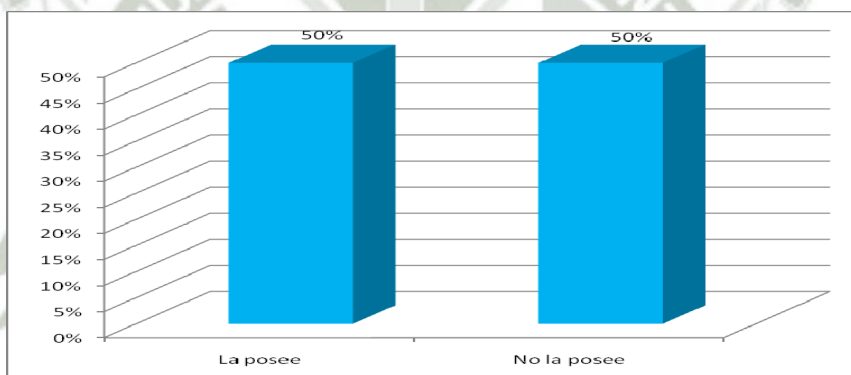
K) Polivalencia de la gerencia.

Cuadro N°38: Polivalencia de la gerencia.

Polivalencia en los gestores.	Nº	%
La posee	2	50.0
No la posee	2	50.0
Total:	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°38: Polivalencia de la gerencia.



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro estadístico se observa que de los 4 gestores de Restaurante Pai Pai, el 50% posee versatilidad o muestra un deseo de incursionar o aprender más del servicio restauranero, más allá de las áreas en las que se vienen desempeñando, pudiendo reemplazar a cualquier colaborador si fuera necesario, también estas dos personas cuentan con conocimientos necesarios para la administración de un negocio, mientras que el otro 50% no cuentan con la experiencia en este rubro, pero tienen opinión participativa en la toma de decisiones en lo que se refiere a la gestión de Restaurantes Pai Pai.

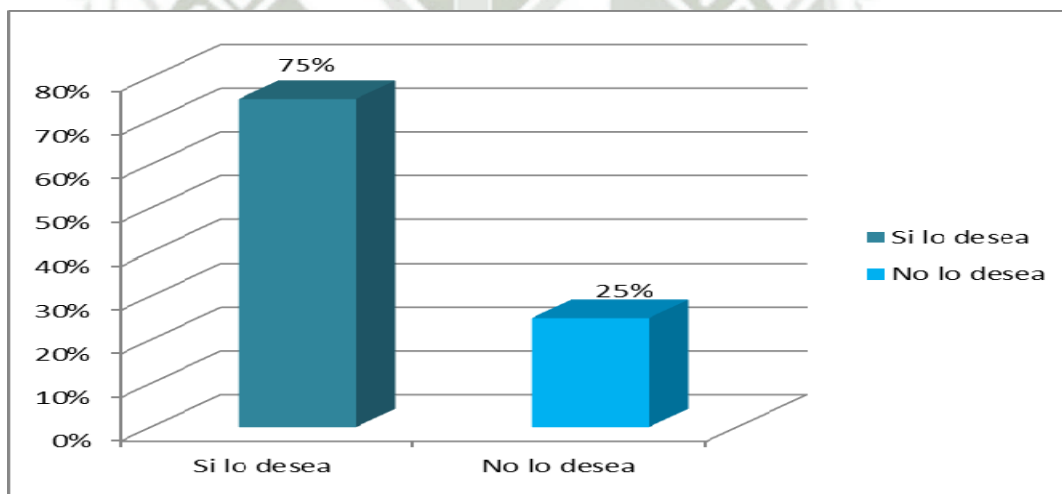
Deseo por parte de los gestores de asumir nuevos retos

Cuadro N° 39: Deseo por parte de los gestores de asumir nuevos retos

Deseo de asumir nuevos retos	N°	%
Si lo desea	3	75.0
No lo desea	1	25.0
Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 39: Deseo de asumir nuevas responsabilidades y retos



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- De acuerdo a la información obtenida mediante una pregunta abierta a los gestores de restaurante Pai Pai se puede observar que el 75% de los gestores del establecimiento desean asumir nuevos retos y responsabilidades, mientras que un 25% considera que se está trabajando bien como está y que no es necesario asumir ningún reto ni técnica administrativa por ahora.

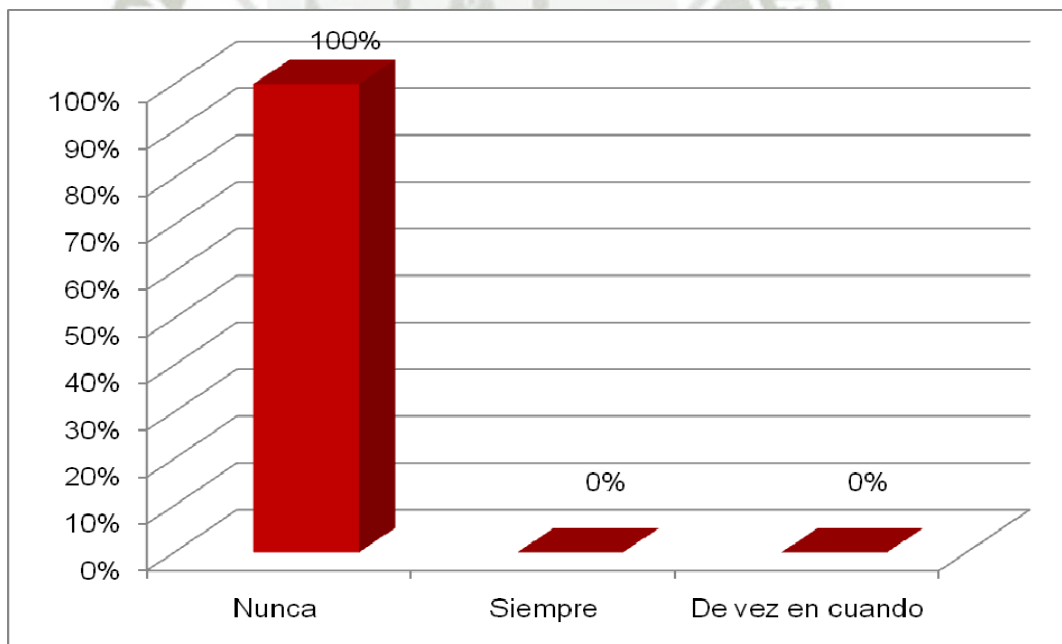
L) Frecuencia de capacitación y evaluación de los gestores

Cuadro N° 40: Frecuencia de capacitación y evaluación de los gestores

Frecuencia	Nº	%
Siempre	-	0.0
Nunca	4	100.0
De vez en cuando	-	0.0
Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 40: Frecuencia en la que los gestores se capacitan



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro estadístico también se puede observar un problema bastante grave, los gestores nunca han sido capacitados para poder desempeñarse en el rubro de servicio al cliente o alimentos y bebidas, es de vital importancia la capacitación de los gestores de Restaurante Pai Pai ya que esto permitirá detectar las necesidades reales y requerimientos de la empresa: algunos factores e indicadores que indicarían dicha necesidad son:

- Cantidad y continuidad de Reclamos de los Huéspedes y Clientes.
- Mal aprovechamientos de Materiales e Insumos.
- Uso inadecuado de Materiales e Insumos.
- Falta o mala aplicación de un sistema de Control y Costos.
- Falta de aplicación de Técnicas de Supervisión.
- Merma de Insumos y deterioros de Materiales injustificadamente.
- Falta de mantenimiento en instalaciones, equipos, herramientas y útiles.
- Fallas frecuentes en la producción.

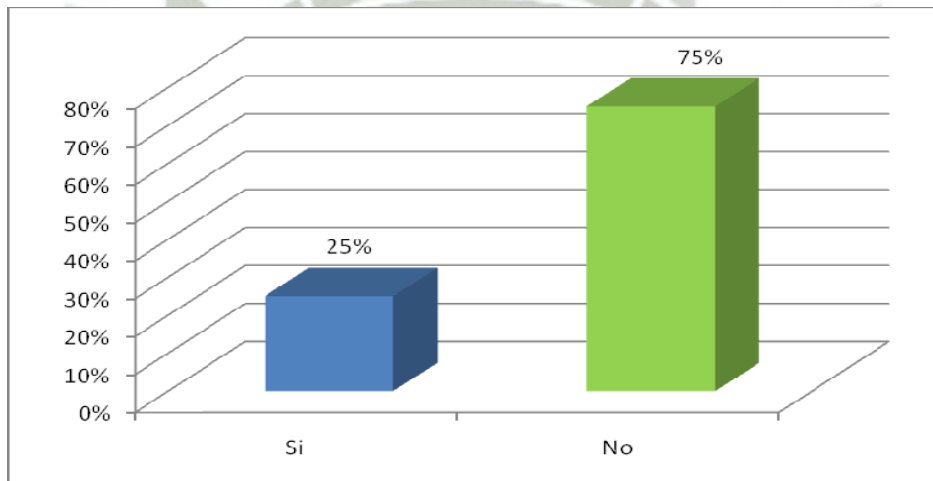
M) Dirección

Cuadro N° 41: Reuniones de trabajo

Reuniones de trabajo	N°	%
SI	1	25
NO	3	75
TOTAL	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 41: Reuniones de trabajo



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION.- El 75 % de los gestores señala que no se realizan reuniones de trabajo en la empresa, mientras uno de ellos representando el 25 % afirma que si se realizan.

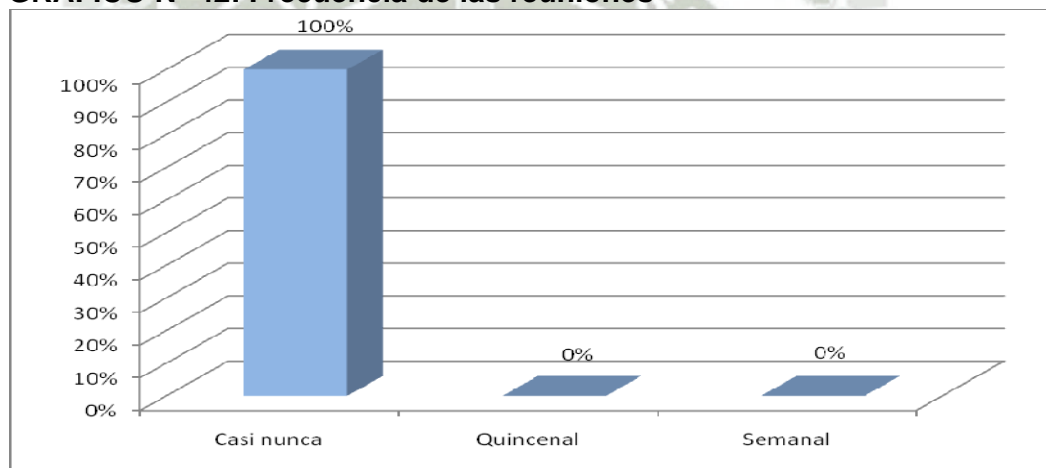
Es necesario que se estructuren dichas reuniones con todas las áreas de trabajo ya que son importantes para el desarrollo y progreso de la empresa y en estas reuniones se pueden discutir los resultados acerca del logro de los objetivos y reestructurar las estrategias que no estén dando resultados para llegar a las metas.

Cuadro N° 42: Frecuencia de reuniones

Reuniones de trabajo	N°	%
Semanal	0	0.0
Quincenal	0	0.0
Casi nunca	4	100.0
Total.	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRAFICO N° 42: Frecuencia de las reuniones



Fuente: Elaboración propia

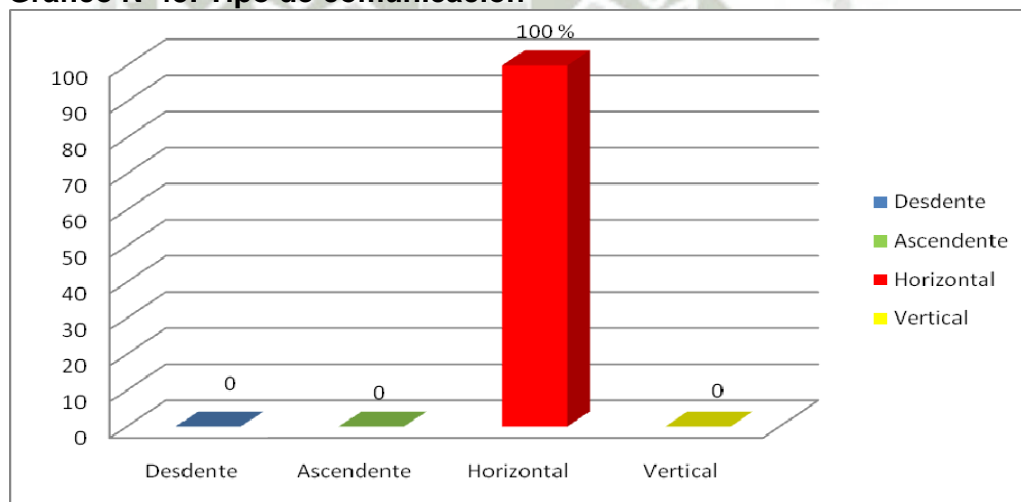
INTERPRETACION. En la presente investigación el 100% de los gestores admiten que casi nunca se dan reuniones con el equipo de trabajo. En las esporádicas reuniones que hay se discuten los objetivos y resultados, la problemática de cada área, se recomendaría a la gestión actual que la frecuencia de las reuniones de trabajo sea semanal, así se lograra una sinergia en la empresa.

Cuadro N° 43: Tipo de comunicación

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Vertical	0	0%
Horizontal	4	100%
Ascendente	0	0%
Descendente	0	0%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°43: Tipo de comunicación



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

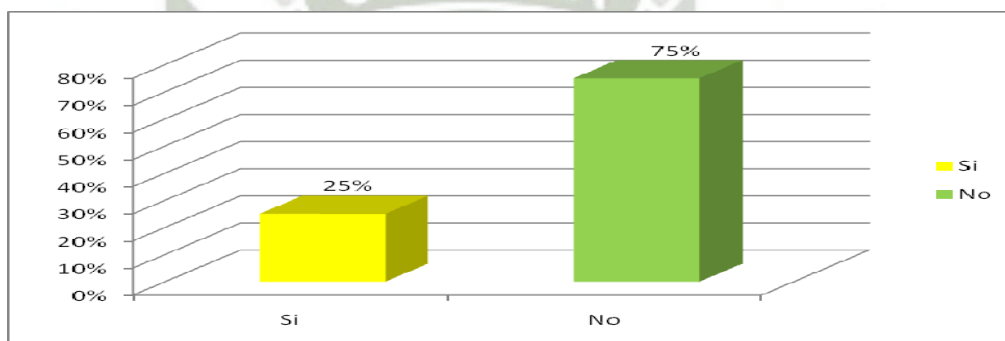
El 100% de la alta Dirección reconoce que el tipo de comunicación más usado en la organización de restaurant Campestre Pai Pai es la comunicación horizontal, en la cual todos pueden comunicarse entre departamentos, grupos o de forma individual, no hay presencia de autoridad y sirven para agilizar la estructura organizativa.

Cuadro N°44: Comunicación Eficaz

	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	1	25%
No	3	75%
Total	3	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°44: Comunicación Eficaz



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: Tres de los directivos 75% señalan que la empresa no tiene una comunicación eficaz; mientras uno de ellos 25% señala que si hay una comunicación eficaz en la organización. La comunicación de una organización es muy importante y también determinante para el desarrollo y logro de los objetivos, pues pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización; a través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional, consecuentemente, la productividad. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y en la eficacia de los sistemas de control.

1.3.-PROCESO DE GESTIÓN

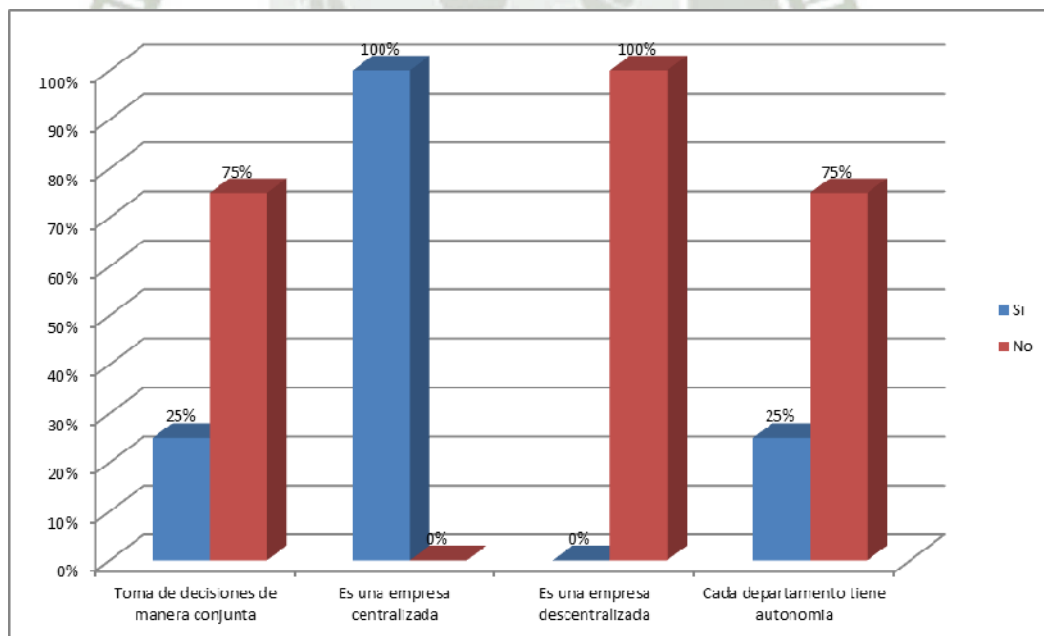
A) TOMA DE DECISIONES

Cuadro N° 45: Toma de Decisiones

Toma de decisiones	SI	%	NO	%
¿Cada departamento tiene autonomía?	1	25%	3	75
¿Es una empresa centralizada?	4	100%	0	0%
¿Es una empresa descentralizada?	0	0%	4	100%
¿Toma de decisiones conjunta?	1	25%	3	75%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 45: Toma de Decisiones



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION.- En la presente investigación se puede observar que el 75 % de los encuestados de la gestión de Restaurante Pai Pai cada departamento no tiene autonomía para la toma de decisiones, mientras que el 25% afirma que si hay dicha autonomía departamental: El 100% de los encuestados afirman que en Restaurante Campestre Pai Pai responde a una empresa de tipo centralizada lo cual tiene sus ventajas y desventajas : Por ejemplo al ser centralizada la organización funciona con pocos jefes, hay uniformidad en la toma de decisiones y en la aplicación de políticas y métodos , así mismo, las decisiones son tomadas por medio de los altos directivos o las personas más experimentadas .

Sin embargo, no permite el desarrollo de los niveles más bajos de la organización y es generadora de sobrecarga en el trabajo de los directivos o gestores.

El 25 % de los gestores considera que para la toma de decisiones importantes de la empresa se hace de manera conjunta, sin embargo, uno de ellos representando el 75% considera que no se toma en cuenta a los principales jefes en las tomas de decisiones

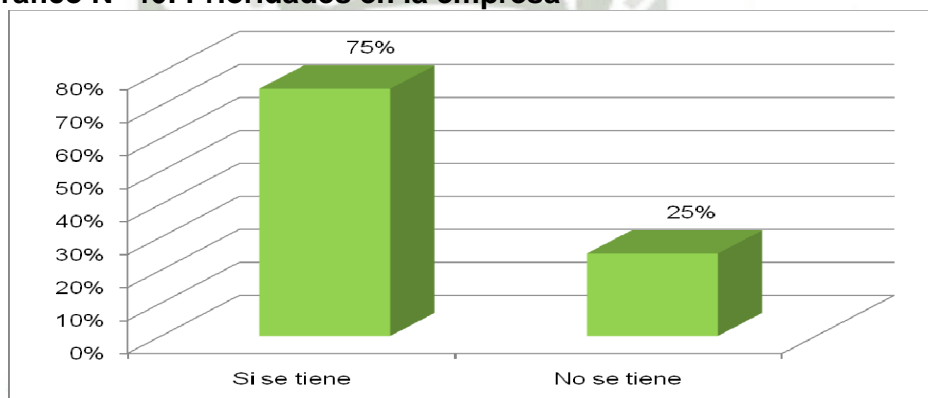
B) PRIORIDADES COMO EMPRESA

Cuadro N° 46: Prioridades en la empresa

Cuenta con prioridades	N°	%
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 46: Prioridades en la empresa



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION.- El presente cuadro nos muestra que el 75% de los gestores de Restaurante Pai Pai, considera que si se tiene bien definidas las prioridades como empresa, mientras que un 25% indica que aún no se cuentan o no se tiene bien definidas, permitiendo afirmar que dentro de la organización de Restaurante Pai Pai, aún se encuentra en un proceso de mejora organizativa, o que se necesita una mayor comunicación, diálogo y consenso entre los gestores de la empresa dado que ellos, con su trabajo en conjunto sacarán adelante a la empresa, por ende necesitan tener la misma visión de metas y prioridades empresariales.

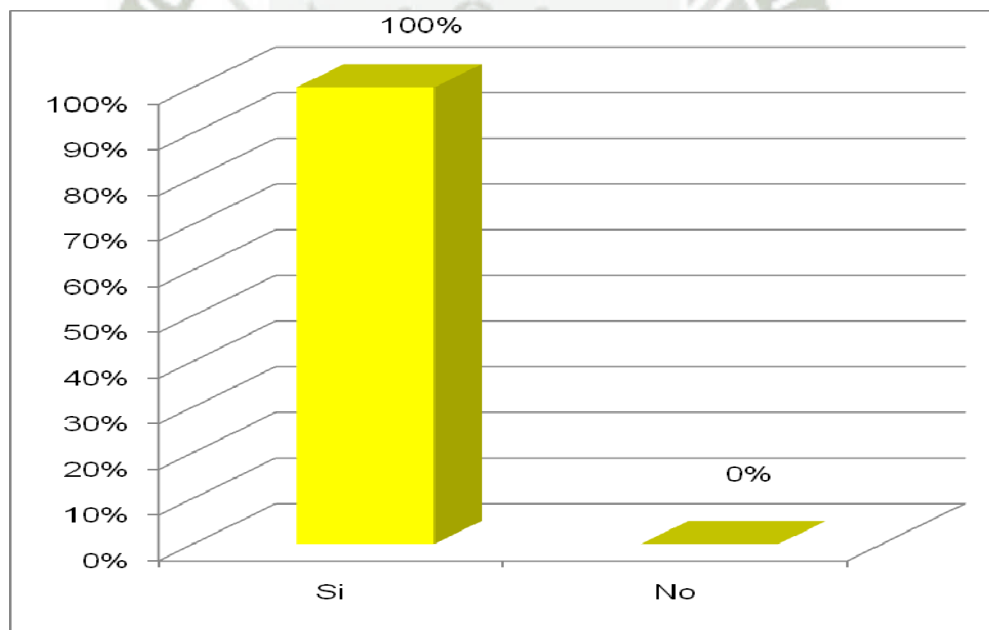
PRIORIDADES ACTUALES

Cuadro N° 47: Aumentar las ventas

Aumentar las ventas	Nº	%
Si	4	100.0
No	-	0.0
Total:	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 47: Aumentar las ventas.-



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.-El presente gráfico nos da cuenta que el 100% de los gestores de Restaurante Pai Pai consideran de vital prioridad el aumento de las ventas, permitiendo afirmar que en efecto se tiene metas y planes a futuro como empresa.

Si bien es cierto que aumentar las ventas es algo prioritario en cualquier empresa, Ante la creciente demanda del sector restaurantero en el país, empresarios y propietarios de estos establecimientos vienen apostándole a la capacitación de su personal como una medida que contribuya a la excelencia y calidad de servicio dentro de su negocio ya que resulta de gran importancia dentro del área de alimentos y bebidas gracias a que él es quien proporciona la orientación a los comensales de los servicios que se ofrecen dentro de cada restaurante

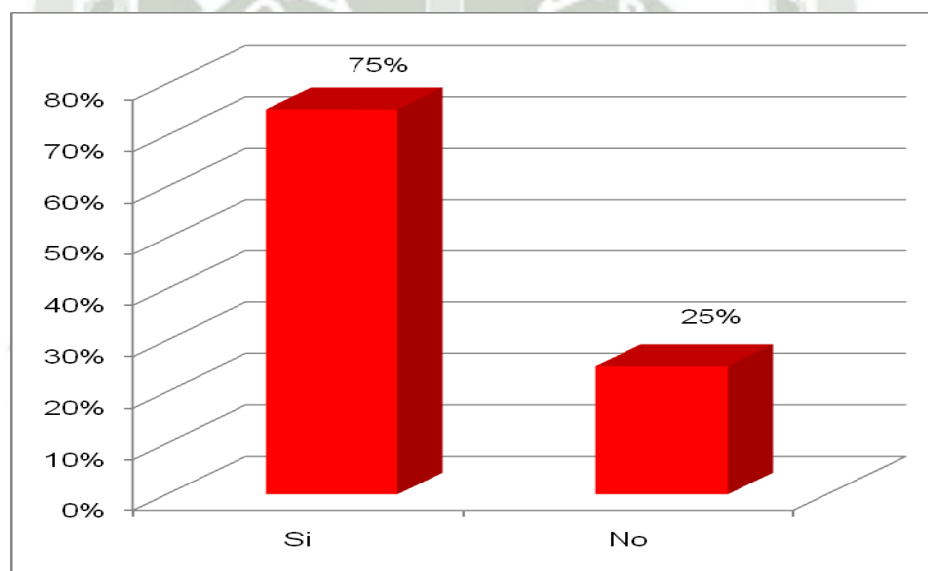


Cuadro N° 48: Mejora de la infraestructura

Mejora de la infraestructura	Nº	%
Si	3	75.0
No	1	25.0
Total:	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 48: Mejora de la infraestructura



Fuente: Elaboración propia

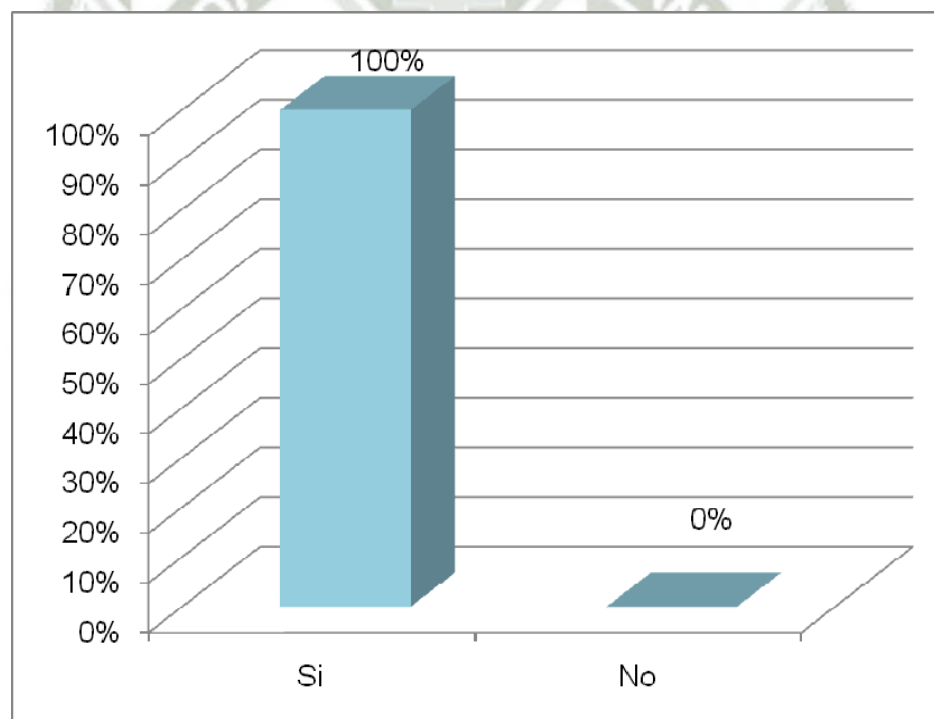
INTERPRETACIÓN.-El presente gráfico nos da cuenta que el 75% de los gestores del Restaurante Pai Pai, consideran como prioridad mejorar y/o implementar la infraestructura del establecimiento, como los salones y los juegos infantiles, mientras que el 25% de los gestores considera que es no es prioritario.

Cuadro Nº 49: Posicionarse en la Zona Vía Paisajista

Posicionarse en la Zona Vía Paisajista	Nº	%
Si	4	100.0
No	-	0.0
Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 49: Posicionarse en la Zona y vía Paisajista



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.-El presente gráfico nos da cuenta que el 100% de los gestores del Restaurante Pai Pai, considera muy prioritario el posicionarse como líderes en la vía Paisajista, permitiendo afirmar que pensando de esta manera, estarían abiertos a introducir otro modelo de gestión en el restaurante.

Es importante mencionar que para los restaurantes, es clave del éxito el posicionarse como favoritos en el mercado debido a la amplia competencia que existe hoy en día en el giro de Alimentos y Bebidas, tienen que estar a la expectativa de las mejoras diarias tanto en lo culinario como en la calidad del servicio. Hay que generar en la conciencia de los restauranteros, el buen servicio al cliente y quizás para algunos parezca interesante conocer las “claves del éxito” para hacer crecer sus negocios para el beneficio propio y de su comunidad.

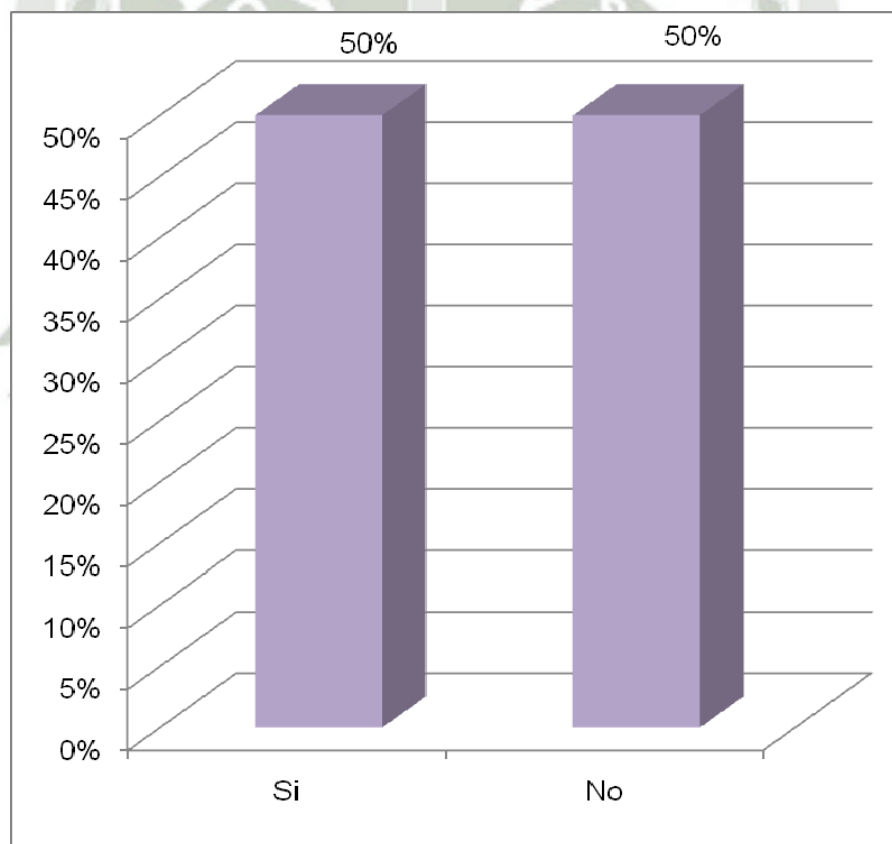


Cuadro N° 50: Capacitar al personal

Capacitar al personal	Nº	%
SI	2	50.0
NO	2	50.0
Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 50: Capacitar al personal



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.-El presente gráfico nos da cuenta que el 50% de los gestores del Restaurante Pai Pai consideran como prioridad la capacitación del personal, mientras que el otro 50% no lo considera prioritario, es necesario recalcar que la capacitación al personal se debe de considerar como una inversión, dado que mientras más capacitado el personal este, mejor será el servicio y por ende, las ganancias serán mayores.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

La manera en la que se beneficiaría la capacitación a la gestión de restaurante Pai Pai se explica de la siguiente manera:

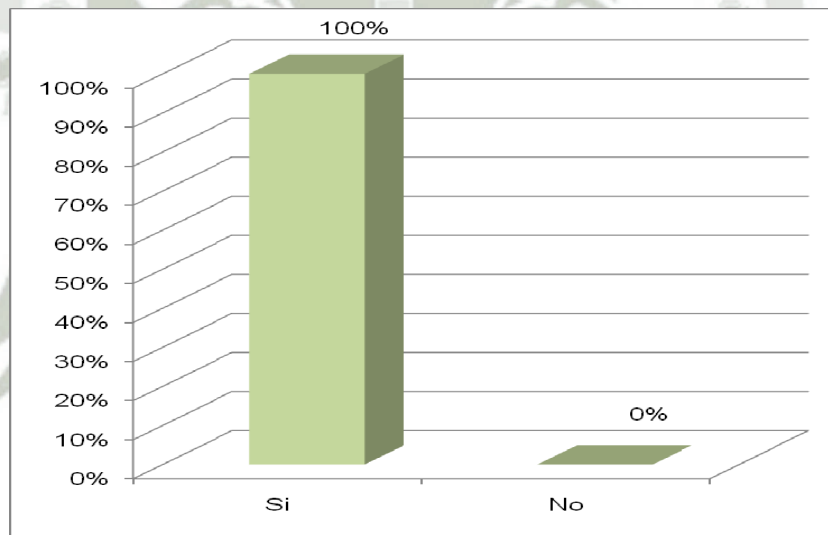
- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cuadro N° 51: Mejorar el servicio brindado actualmente

Mejora del servicio actual	N°	%
Si	4	100.00
No	-	--
Total	4	100.00

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 51: Mejorar el servicio brindado actualmente



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- El presente gráfico nos da cuenta que el 100% de los gestores del Restaurante Pai Pai si consideran como una prioridad mejorar el servicio brindado actualmente, apreciándose una incongruencia con el resultado que mostró el gráfico anterior dado que no se podrá mejorar como se quiere sino se invierte en capacitación al personal ni a la organización.

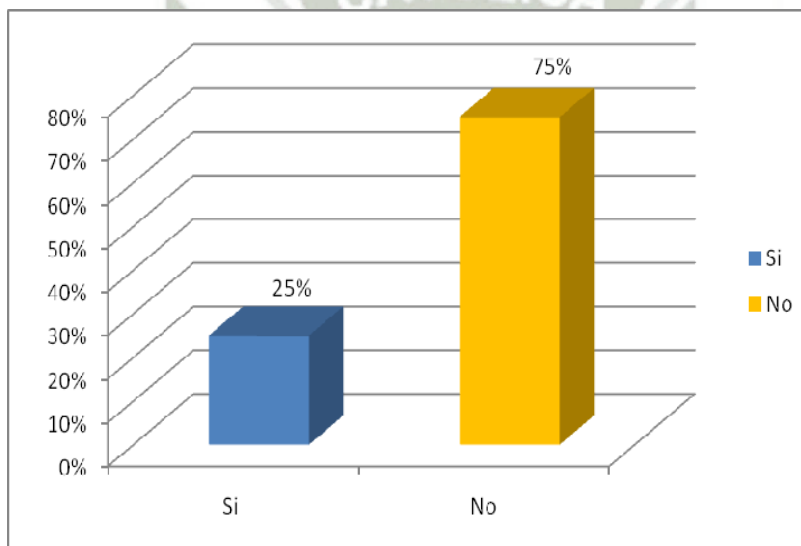
C) RECONVERSION EMPRESARIAL

Cuadro N° 52: Conocimiento de la reconversión en gestión empresarial Gestores

Reconversión	N°	%
Si	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 52: Conocimiento de la reconversión empresarial – gestores



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.-De acuerdo al estudio realizado se puede decir que en la actual gestión de Restaurante Pai Pai, solo un 25% tiene conocimiento de lo que es reconversión en gestión empresarial dando a entender que había un cierto grado de problema si se plantea una nueva gestión en Restaurante Pai Pai, dado que aún no se encontrarían preparados para un cambio de gestión o para un cambio de metas y/o prioridades.

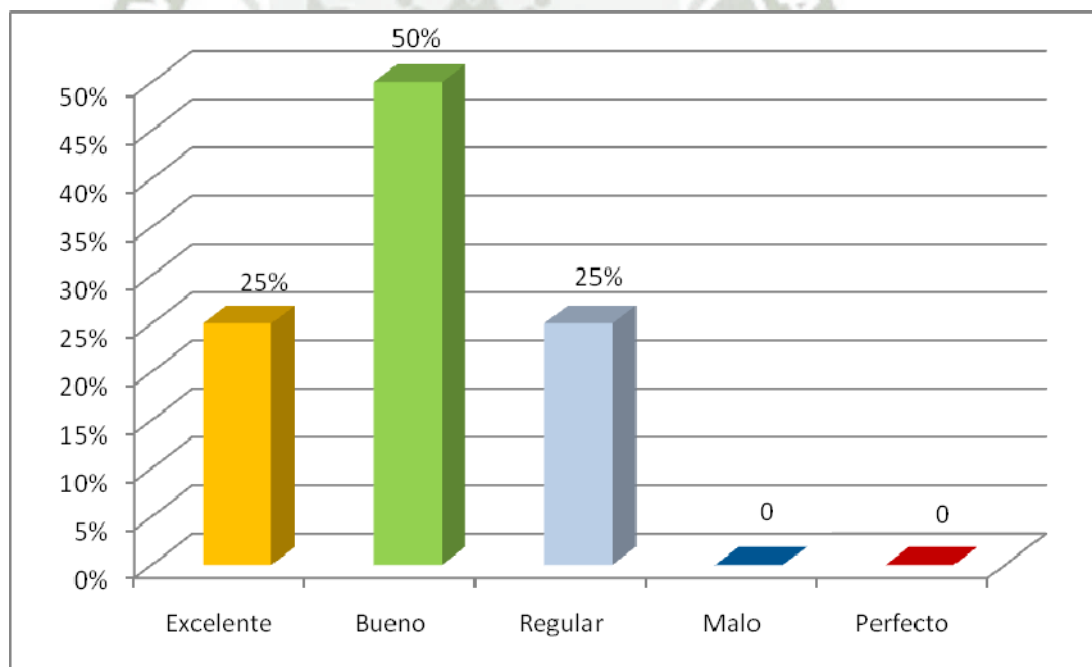
D) EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS

Cuadro N° 53: Evaluación de los servicios prestados en general según los gestores

Evaluación	N°	%
Perfecto		
Excelente	1	25%
Bueno	2	50%
Regular	1	25%
Malo		
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 53: Evaluación de los Servicios prestados en general según los gestores



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.-De acuerdo al estudio realizado podemos decir que del 100% de los gestores del restaurante Pai Pai, el 50% considera que el servicio brindado por la empresa es bueno, mientras que un 25% considera que el servicio brindado en general es excelente y que un 25% considera que servicio es regular.

Es importante tomar en cuenta que el personal debe descuidar su comportamiento frente a los clientes o comensales como son los gestos y tonos de voz (expresiones no verbales) porque es la primera impresión que el cliente se lleva, así como su comunicación frente al cliente ya que este acepto puede determinar ciertos niveles de calidad que brinda Restaurante Pai Pai.

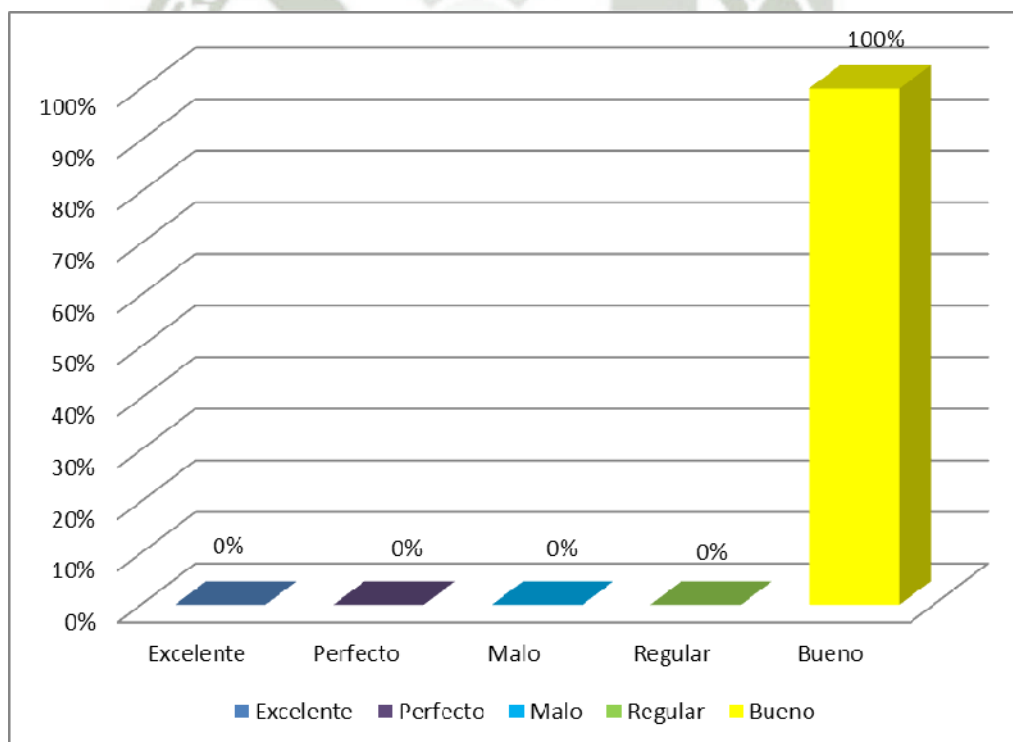


CUADRO N° 54: Evaluación del servicio brindado por parte de cocina según los gestores

Evaluación	N°	%
Perfecto	-	-
Excelente	-	-
Bueno	4	100%
Regular	-	-
Malo	-	-
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 54: Evaluación del Servicio brindado por parte de cocina según los gestores



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.- De acuerdo al estudio realizado podemos indicar que el 100% de los gestores de Restaurante Pai Pai, considera que el servicio brindado por el área de cocina es bueno.

Es muy importante tomar en cuenta el resultado que muestra esta investigación ya que así se podría mejorar la propuesta de valor, la cual vendría a ser la suma de de todos los clientela y niveles de calidad que se entregan al cliente a cambio de su dinero (precio del servicio) y de su tiempo (tiempo de servicio). Podemos afirmar que dentro de un comportamiento racional de los clientes (y más en situaciones como las actuales), estos escogerán o frecuentarán más aquel restaurante que a cambio de su presupuesto (dinero a gastar más tiempo disponible) le entregue más valor, pues busca maximizar su utilidad .y satisfacción.

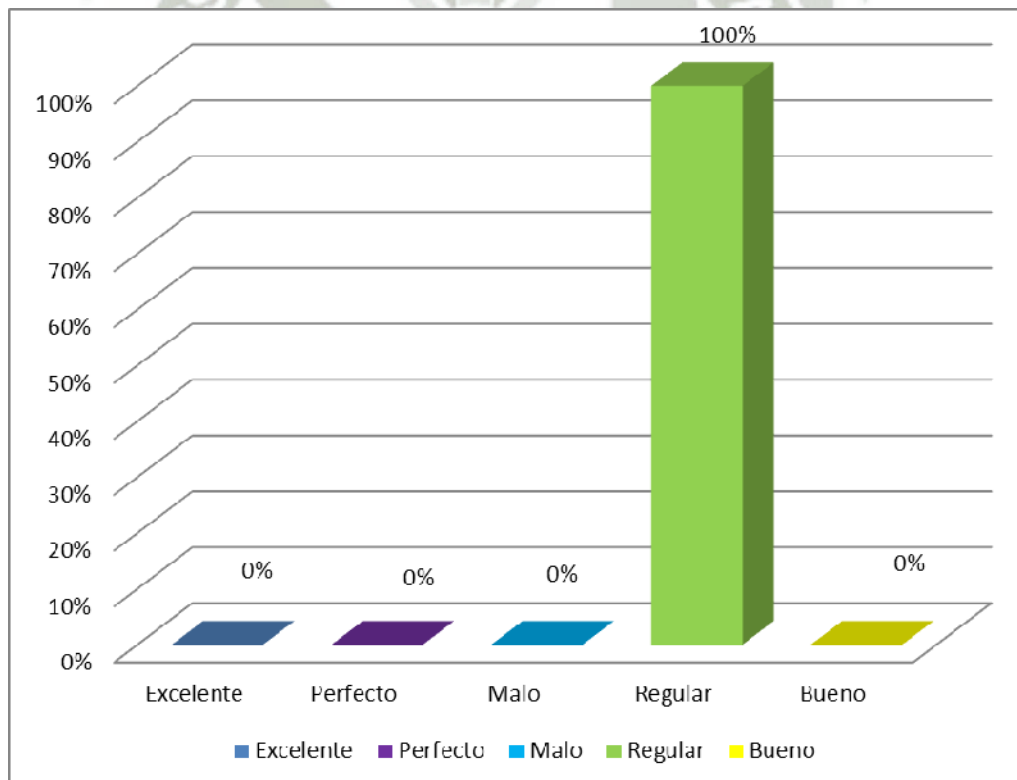


Cuadro N° 55: Evaluación del servicio brindado por parte de Mozos según los gestores

Evaluación	N°	%
Perfecto		
Excelente		
Bueno		
Regular	4	100%
Malo		
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 55: Evaluación del Servicio brindado por parte de mozos según los gestores

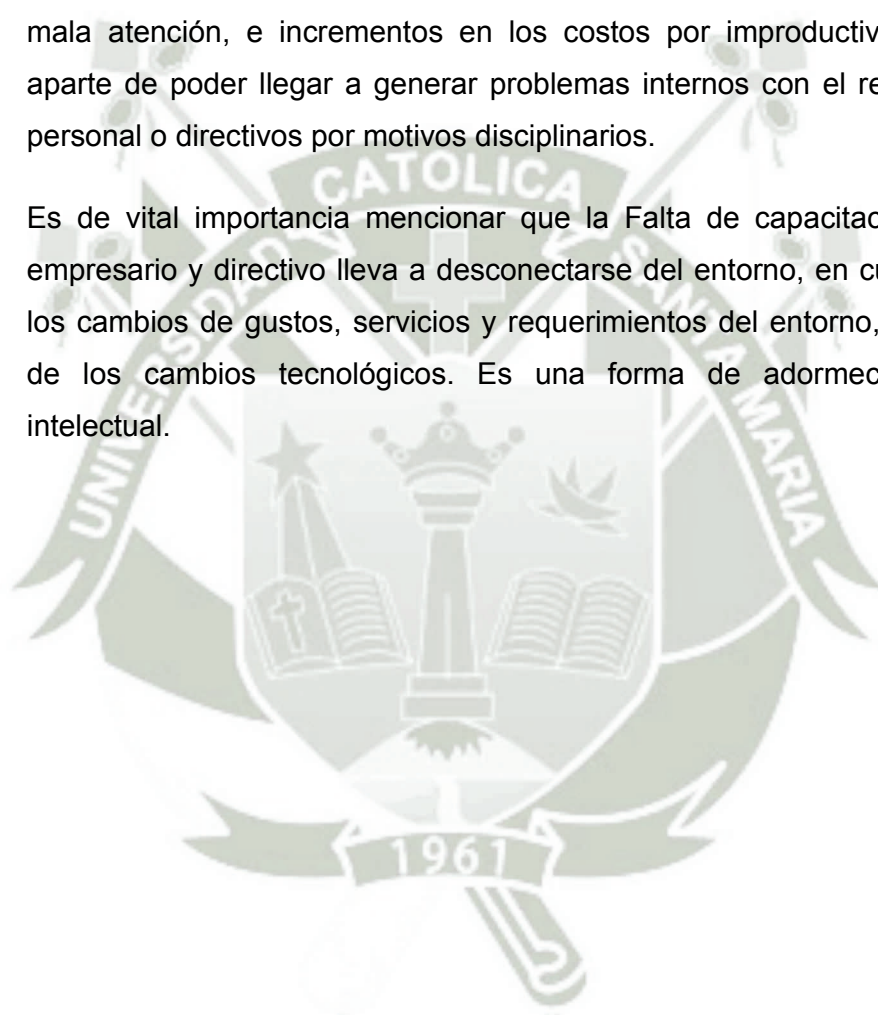


Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.- Los resultados obtenidos en la presente investigación también que el 100% de los gestores consideran que el servicio prestado por los mozos es regular.

Se deduce que al no elegir al personal apropiado para el desarrollo de las diversas tareas que se ejecutan en la empresa, ya sea por carencia de experiencia, aptitudes, actitudes o carencias de orden moral pueden acarrear pérdidas por defraudaciones, pérdidas de clientes por mala atención, e incrementos en los costos por improductividades, aparte de poder llegar a generar problemas internos con el resto del personal o directivos por motivos disciplinarios.

Es de vital importancia mencionar que la Falta de capacitación del empresario y directivo lleva a desconectarse del entorno, en cuanto a los cambios de gustos, servicios y requerimientos del entorno, aparte de los cambios tecnológicos. Es una forma de adormecimiento intelectual.

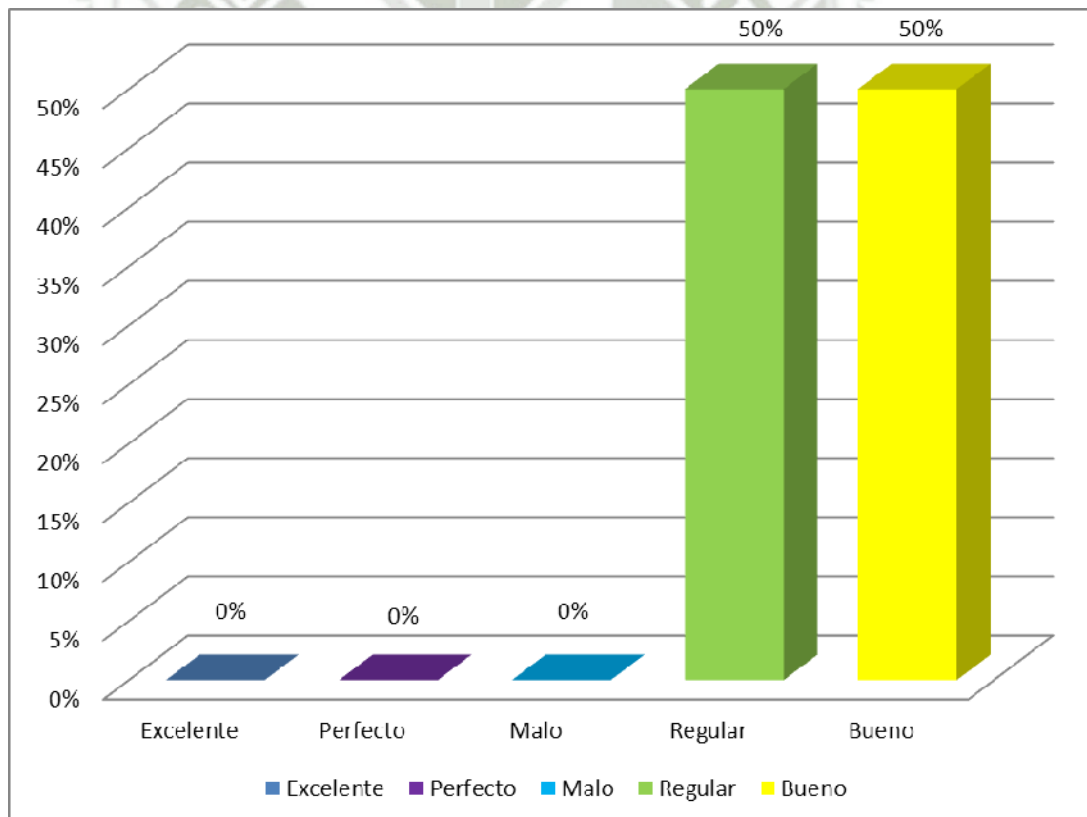


**Cuadro N° 56: Evaluación del servicio brindado por parte del sector
limpieza según los gestores**

Evaluación	N°	%
Perfecto		
Excelente	2	
Bueno	2	50%
Regular		50%
Malo		
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

**Gráfico N° 56: Evaluación del servicio brindado por parte del sector
limpieza según los gestores**

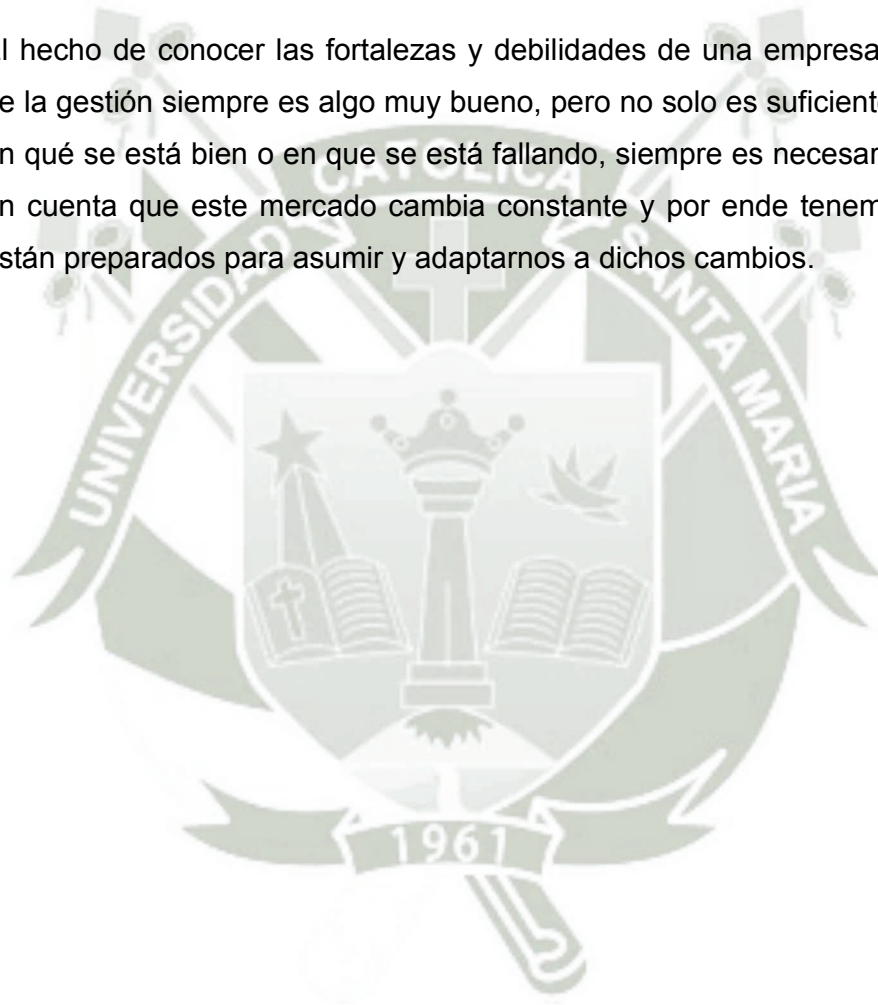


Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION.- De acuerdo al estudio realizado se observa que de la totalidad de los gestores de Restaurante Pai Pai, el 50% considera que el servicio brindado por el personal de limpieza es bueno mientras que el otro 50% opina que el servicio es regular.

El grado de limpieza e higienización del establecimiento influye en la calidad del servicio brindado. Así que es importante realizar la limpieza de manera diaria y periódica en todo el establecimiento.

El hecho de conocer las fortalezas y debilidades de una empresa dentro de la gestión siempre es algo muy bueno, pero no solo es suficiente saber en qué se está bien o en que se está fallando, siempre es necesario tiene en cuenta que este mercado cambia constante y por ende tenemos que están preparados para asumir y adaptarnos a dichos cambios.



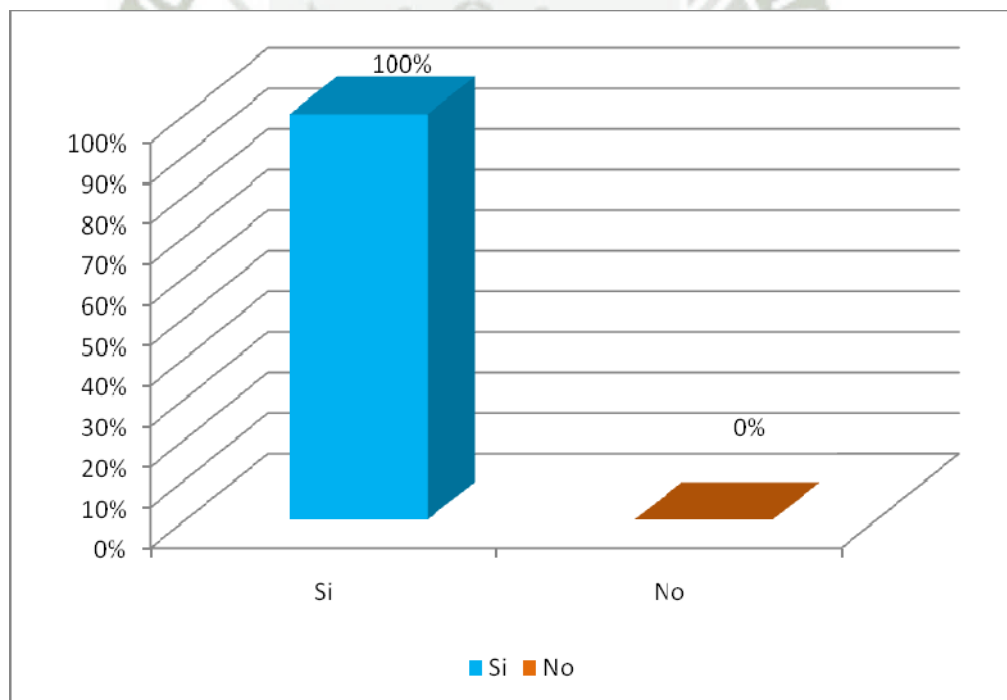
E) INCORPORACIÓN DE NUEVAS HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS

Cuadro N° 57: Incorporación de nuevas herramientas administrativas

Incorporación	N°	%
Si	4	100%
No	---	
Total	4	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°57: Incorporación de nuevas herramientas administrativas



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro se observa que en cuanto a la posibilidad de la incorporación de nuevas herramientas administrativas dentro de la gestión actual de Restaurante Pai Pai, el 100% de los gestores si considerarían incorporar nuevas herramientas administrativas, si fuera necesario.

Este es un buen aspecto ya que demuestra que la gestión actual no se cierra totalmente a un cambio en el interior de la empresa y ya considerando que si fuera necesario para ello, incorporarían nuevas herramientas administrativa, se podría sugerir e indicarles que el mercado cambia de manera continua, y que es de suma importancia según modelos de innovación, cultura e incentivo, capacitación al personal y capacitación a los mismos gestores, y lo más importante, nunca perder la cultura propia que se tiene dentro de Pai Pai ya que eso es lo que la identificará de las empresas en el futuro



RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PARA LOS TRABAJADORES DE RESTAURANTE CAMPESTRE PAI PAI

1.4 RECURSOS HUMANOS.

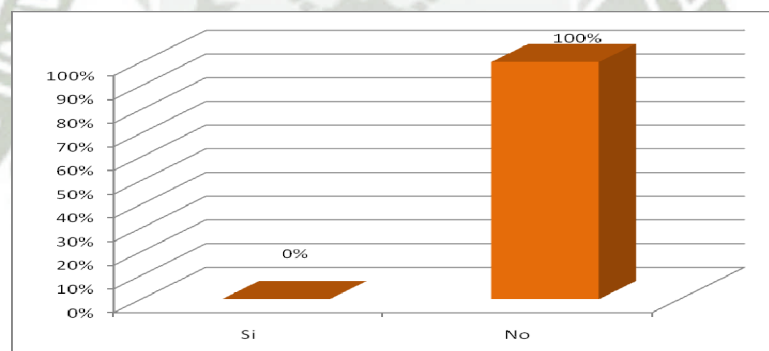
A) Misión y visión

Cuadro N° 58: ¿La empresa tiene una visión definida?

VISIÓN	N°	%
Si	0	0%
No	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N°58 ¿LA EMPRESA TIENE UNA VISIÓN DEFINIDA?



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

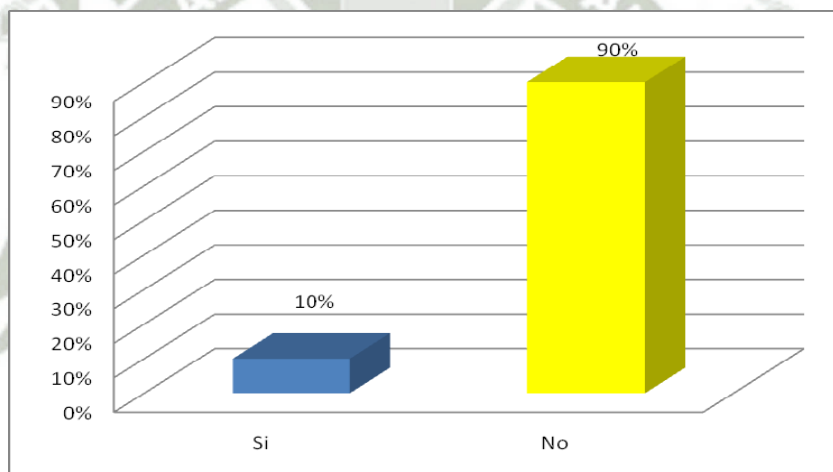
La presente investigación pone en manifiesto que según el 100% de los encuestados la empresa no tiene una visión definida, lo cual indica que no hay comunicación entre los altos directivos y el personal, lo cual indica que la organización no tiene una proyección a largo plazo.

Cuadro N° 59: ¿Conoce la misión de la Empresa?

VISIÓN	N°	%
Si	2	10%
No	18	90%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 59: Conoce la misión de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

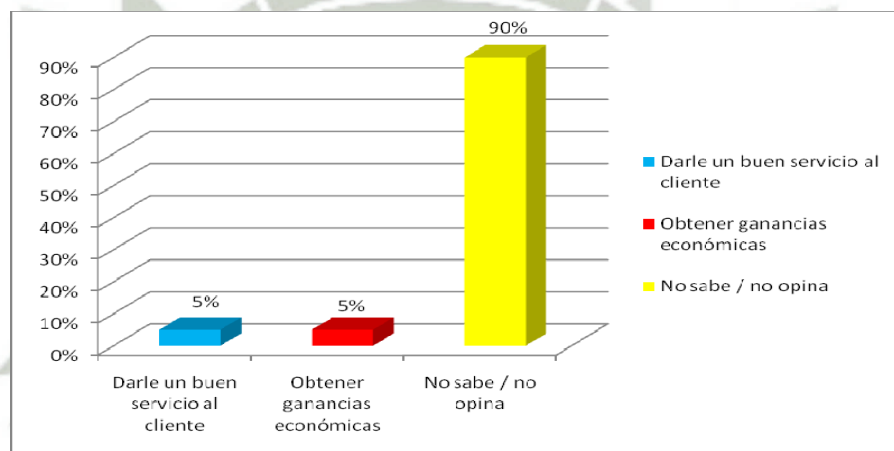
La presente investigación pone en manifiesto que según el 90% de los encuestados no conoce la misión que se tiene como empresa, mientras que el 10% manifiesta que si conoce la misión de la gestión actual de restaurante Pai Pai.

Cuadro N° 60: ¿Si conoce la misión indique cuál es?

MISION	N°	%
Darle un buen servicio al cliente	1	5%
Obtener ganancias económicas	1	5%
No sabe/no opina	18	90%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°60: ¿Si conoce la misión indique cuál es?



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

La presente investigación pone en manifiesto que según los encuestados el 90% no sabe o no opina nada sobre la misión de la gestión de Restaurante Pai Pai, mientras que un 5% de los encuestados considera que la misión principal es darle un buen servicio al cliente, mientras que otro 5% considera que la misión principal es obtener ganancias económicas.

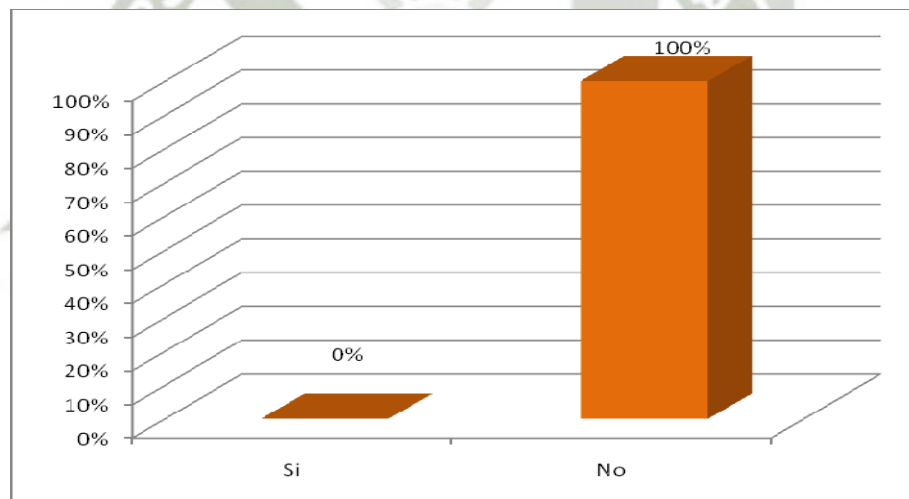
VISIÓN.-

Cuadro N°61: ¿La empresa tiene una visión definida?

VISIÓN	N°	%
Si	0	0%
No	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 61: ¿La empresa tiene una visión definida?



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

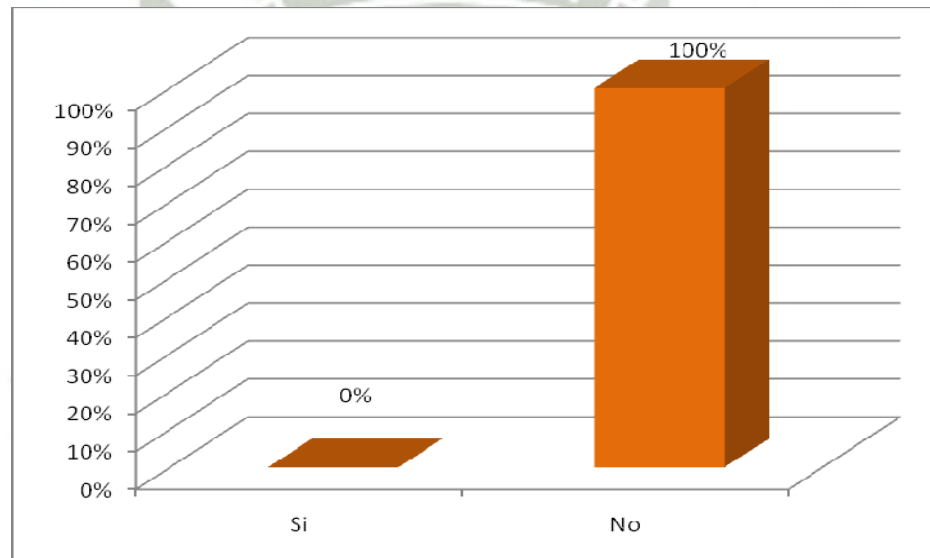
La presente investigación pone en manifiesto que según el 100% de los encuestados la empresa no tiene una visión definida, lo cual indica que no hay comunicación entre los altos directivos y el personal.

Cuadro N° 62: ¿Conoce usted la visión?

VISIÓN	N°	%
Si	0	0%
No	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 62: Conoce usted la visión



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

La presente investigación confirma lo que se puso en manifiesto en el cuadro estadístico donde manifiesta que el 100% de los encuestados no conoce la visión de la gestión actual del restaurante Pai Pai.

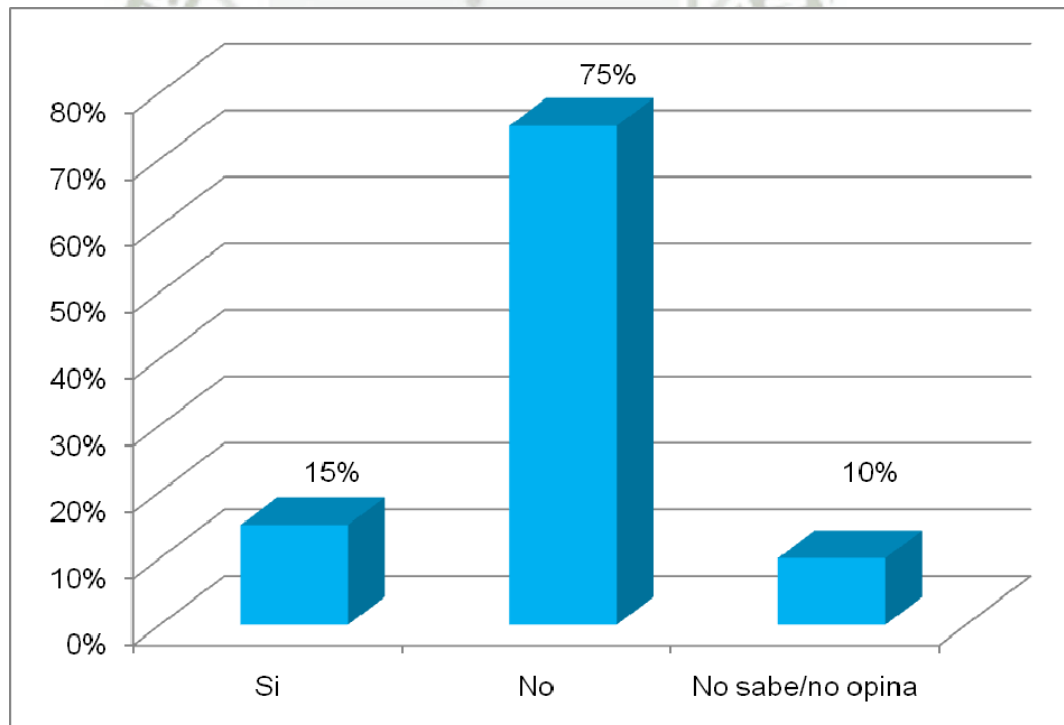
B) Satisfacción con el asesoramiento por parte de los gestores.

Cuadro N° 63: Capacidad de asesoramiento

Capacitación o asesoramiento	N°	%
Insatisfecho	15	75%
Ni satisfecho ni insatisfecho	2	10%
Satisfecho	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°63: Capacidad de Asesoramiento



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- Los resultados obtenidos muestran que de 20 colaboradores que laboran en el Restaurante Pai Pai, el 75% se encuentra insatisfecho con el asesoramiento que se da en el restaurante y un 10% no sabe ni opina y solo un 15% se encuentra satisfecho con la capacitación dada en el establecimiento.

Se deduce que el establecimiento tiene ciertas deficiencias al brindar el servicio al cliente dado que el personal no se encuentra capacitado como se debe, es probable que haya problemas y deficiencias al momento de brindar el servicio, se recomienda que el establecimiento contrate personas que ya hayan tenido experiencia en trabajos similares o que cuenten con estudios formales o sistemáticos y lo más importante es que los gestores de Restaurante Pai Pai se capaciten en lo concerniente a recursos humanos y así capaciten al personal ya que la administración tendrá que ser más eficiente y el personal necesitará formarse para desarrollar y manejar programas más sofisticados mientras la organización madura y enfrenta temas más complejos tales como: la capacidad financiera, mayor dificultad para atraer nuevos clientes, mejora en la calidad de los servicios, etc.

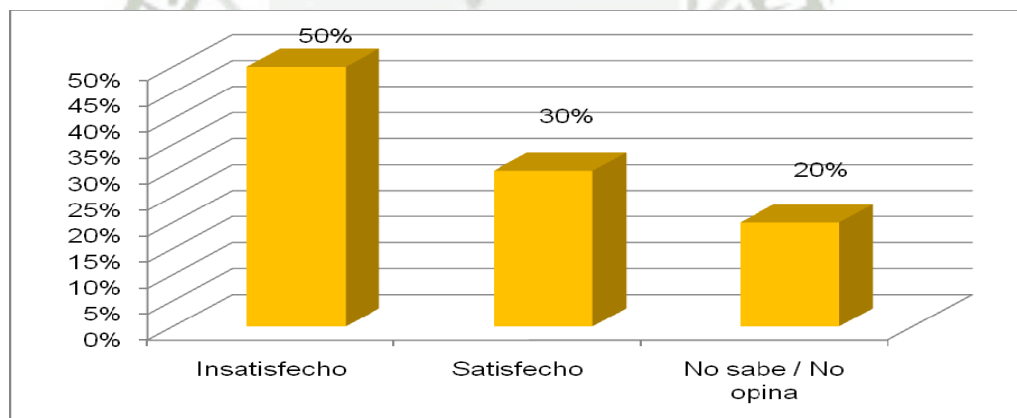
C) Actitud y satisfacción de trabajadores

Cuadro N° 64: Nivel de satisfacción de trabajadores.

Nivel de satisfacción	Nº	%
Satisfecho	6	30.0
Insatisfecho	10	50.0
No sabe/No opina	4	20.0
Total	20	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 64: Nivel de satisfacción de trabajadores



Fuente: Elaboración propia

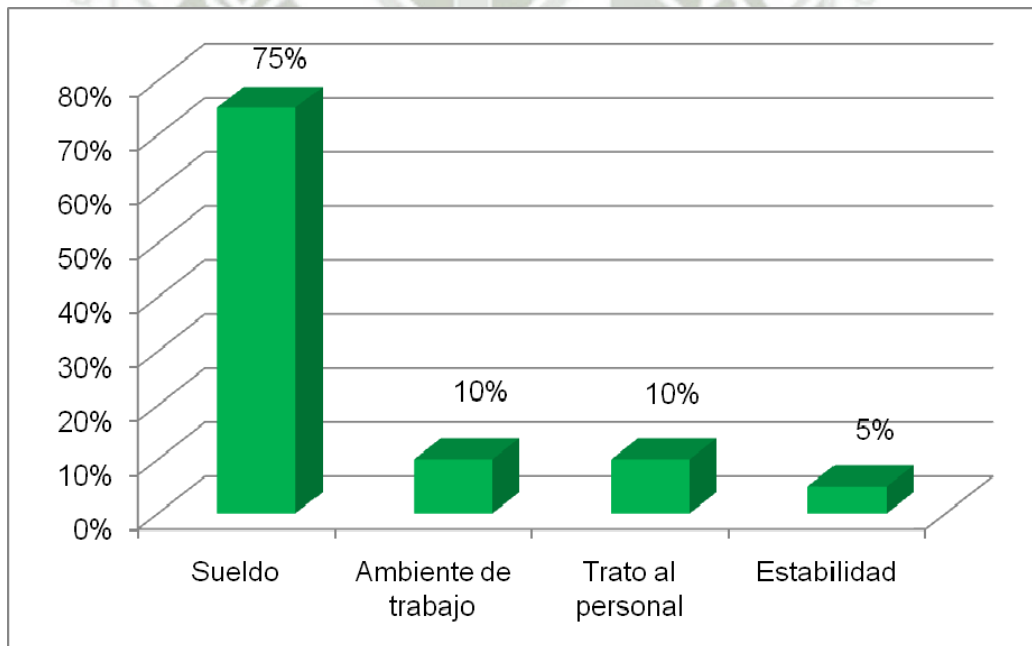
INTERPRETACIÓN: El estudio realizado demuestra que hay un grado bastante elevado de insatisfacción por parte de los colaboradores con respecto al trabajo en Restaurante Pai Pai, de un total de 20 colaboradores entrevistados personalmente y siendo observado directamente se concluyó que un 50% están insatisfechos mientras que un 20% está satisfecho y un 30% no sabe ni opina.

Cuadro N° 65: Aspectos de Agrado.

Aspectos de agrado	Nº	%
Pago	15	75.0
Ambiente de trabajo	2	10.0
Trato hacia el personal	2	10.0
Estabilidad	1	5.0
Total	20	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 65: Aspectos de Agrado



Fuente : Elaboración propia

INTERPRETACION.-En el presente cuadro estadístico se observa que los aspectos de agrado y satisfacción al trabajar en restaurante Pai Pai son: el sueldo con un 75 %, seguido del ambiente de trabajo con un 10% seguidos su vez por trato al personal, estabilidad entre otros con un 5 % respectivamente.

Es necesario recordar que el ambiente donde una persona desempeña su trabajo, el trato del jefe con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se le denomina clima organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización. Este puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran la organización tanto dentro como fuera.

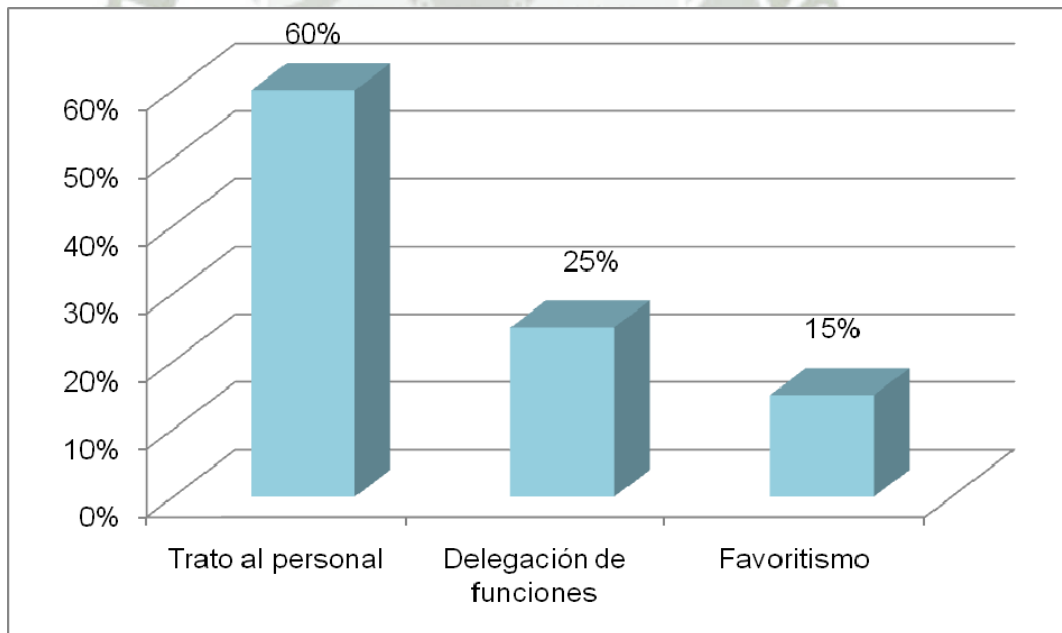


Cuadro N° 66: Aspectos de desagrado

Aspectos de desagrado	Nº	%
Trato al personal	12	60.0
Delegación de funciones	5	25.0
Favoritismo	3	15.0
Total:	20	100.0

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 66: ASPECTOS DE DESAGRADO

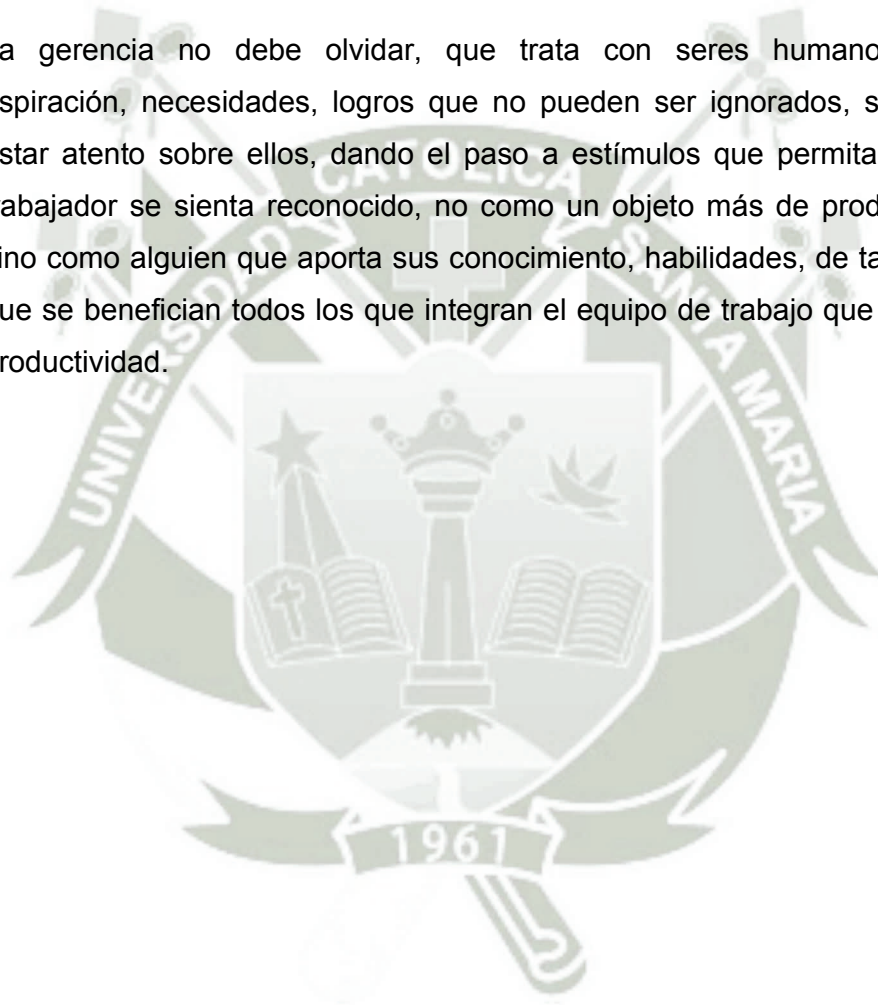


Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.-En el presente cuadro estadístico se observa que, entre los aspectos de desagrado encontramos en primer lugar, el trato al personal con un 60%, seguido por un 25%, en la delegación de funciones y hay un 15% de los colaboradores que indican que la existencia de favoritismo es lo que más les incomoda.

Es necesario tener en cuenta que la principal fuente de motivación en el trabajo proviene de la satisfacción y realización personal.

La gerencia no debe olvidar, que trata con seres humanos, con aspiración, necesidades, logros que no pueden ser ignorados, se debe estar atento sobre ellos, dando el paso a estímulos que permita que el trabajador se sienta reconocido, no como un objeto más de producción, sino como alguien que aporta sus conocimientos, habilidades, de tal forma que se benefician todos los que integran el equipo de trabajo que genera productividad.



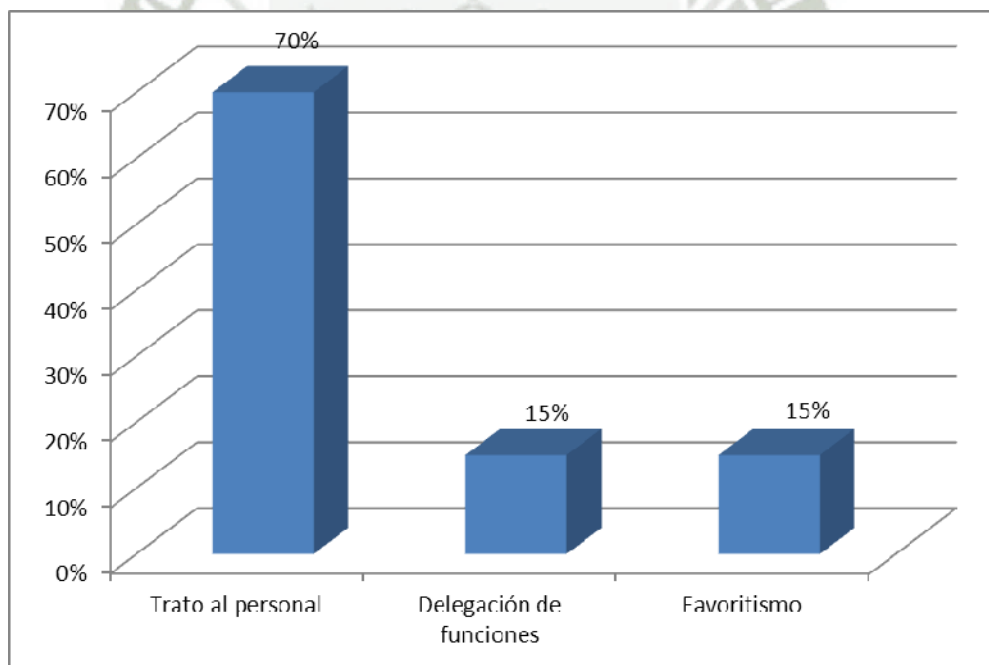
D) Polivalencia en el personal

Cuadro N° 67: Polivalencia en los colaboradores

Polivalencia en colaboradores	Nº	%
La posee	14	70.0
No la posee	3	15.0
Solo recibe órdenes	3	15.0
Total:	20	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 67: Polivalencia en los colaboradores.



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro estadístico se observa que los colaboradores/personal, aún no cuentan con flexibilidad y/o versatilidad para poder asumir nuevos roles dentro de Restaurante Pai Pai, en el caso de los colaboradores, el 70% de las personas recién comenzaron en el negocio del restaurante o que solo tienen experiencia en una sola área y nunca fueron rotados con anterioridad, mientras que un 15% cuenta con una amplia experiencia en restaurantes, habiendo comenzado desde cero y ascendiendo poco a poco no solo en Restaurante Pai Pai, sino en otros establecimientos, restaurantes, mientras que otros 15% de los colaboradores, solo se limita a obedecer órdenes de sus superiores.

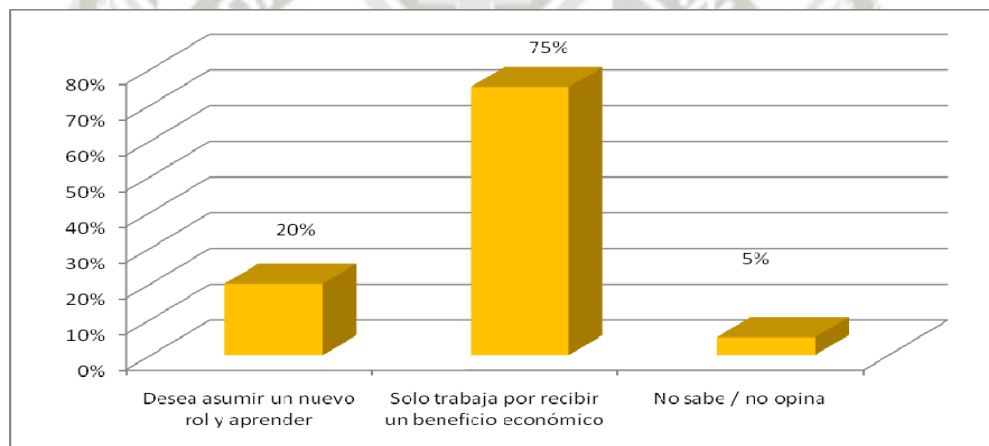


Cuadro N° 68: Deseo de asumir nuevas responsabilidades y retos.

Deseos de asumir nuevas responsabilidades y retos	Nº	%
Si lo desea	4	20.0
No lo desea	15	75.0
No sabe/no opina	1	5.0
Total:	20	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 68: Deseo de asumir nuevas responsabilidades y retos



Fuente: Elaboración propia

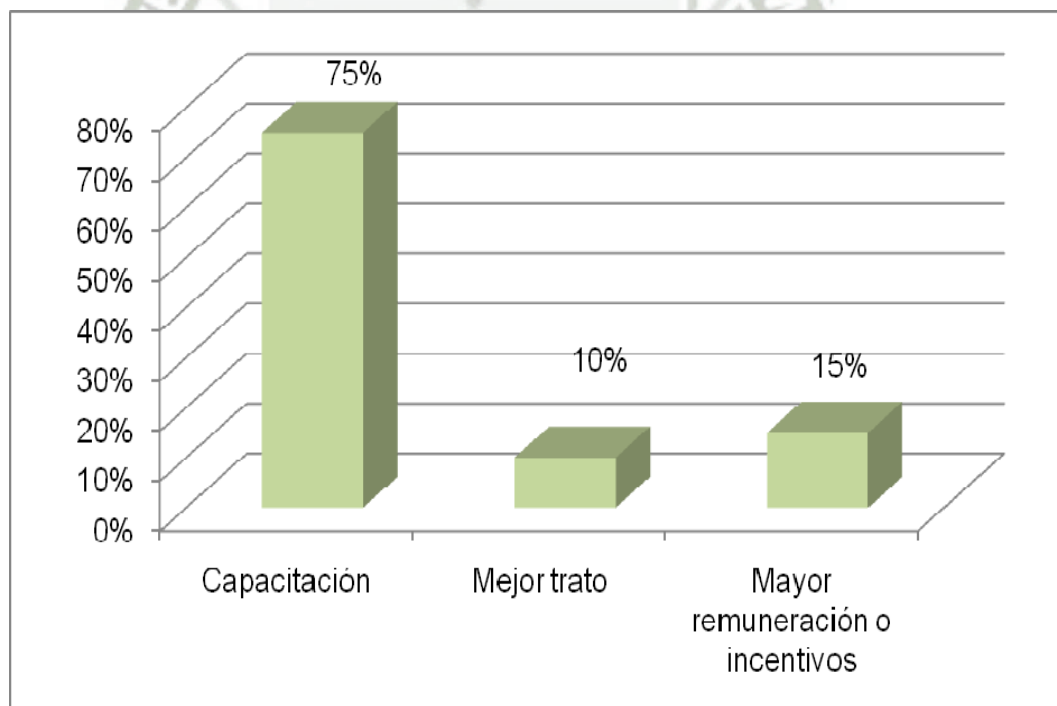
INTERPRETACIÓN.- Se puede observar que un 20% desde los colaboradores desea asumir nuevas responsabilidades y desea demostrar que son capaces de cumplir con nuevos retos, esta parte del persona, es necesario aclararlo son practicantes pre profesionales, que hoy en día desea abrirse camino en este rubro de restaurantes y ganar más experiencia, mientras que un 75% se encuentra trabajando por la remuneración economía y no considera la idea de asumir otros rutas u otras áreas y para finalizar un 5% no sabe no opina.

Cuadro N° 69: Maximizar la versatilidad del personal

Maximizar	Nº	%
Capacitaciones	15	75.0
Mejor trato	2	10.0
Remuneraciones e incentivos	3	15.0
Total	20	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 69: Maximizar la versatilidad del personal



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- Se puede observar que según el 75% de los colaboradores una manera de facilitar e incentivar la versatilidad y sería con una mayor capacitación por parte de los gestores, un 15% indica que con una mayor remuneración y un 10% indican con un mejor trato hacia el personal.

Una empresa innovadora es una empresa que aprende a aprender de las muchas acciones que podemos llevar a cabo, alguna fracasaran, pero es precisamente en este punto cuando debemos mantener la cabeza lo suficientemente fría para poder aprender de los errores y de esta manera mejorar paulatinamente.

La capacitación y desarrollo del recurso humano es una estrategia empresarial importante que debe acompañar a las demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.

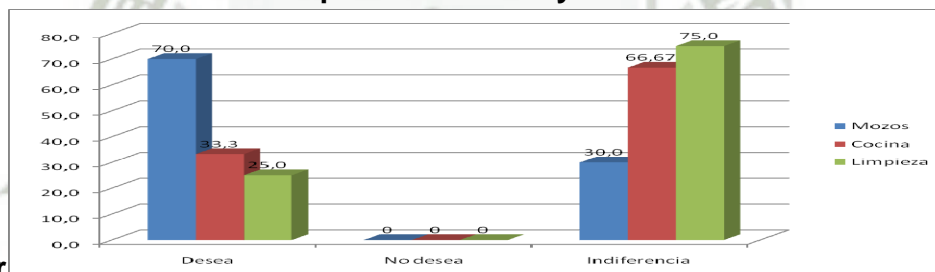
Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crean individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, etc., en otras palabras les convienen tanto a los colaboradores como la empresa.

Cuadro N° 70: Sector que muestra mayor deseo de incursión en otras áreas y aprende

Sector	Deseo de incursión							
	Desea		No desea		Indiferencia		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Mozos	7	35.0	-	-	3	15.0	10	50.0
Cocina	2	10.0	-	-	4	20.0	6	30.0
Limpieza	1	5.0	-	-	3	15.0	4	20.0
Total	10	50.0	-	-	10	50.0	20	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 70: Sector que muestra mayor deseo de incursión en



otras áreas y aprender

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: En la presente investigación se puede apreciar que el sector que muestra mayor deseo en la incursión en otras áreas y aprender es el sector de atención al cliente con un 35% por parte de ellos, mientras que de un sector del personal perteneciente a cocina un 10% desea incursionar en otros sectores, mientras que por parte del personal que labora en sector limpieza solo un 5% desea incursionar en otras áreas y aprender,

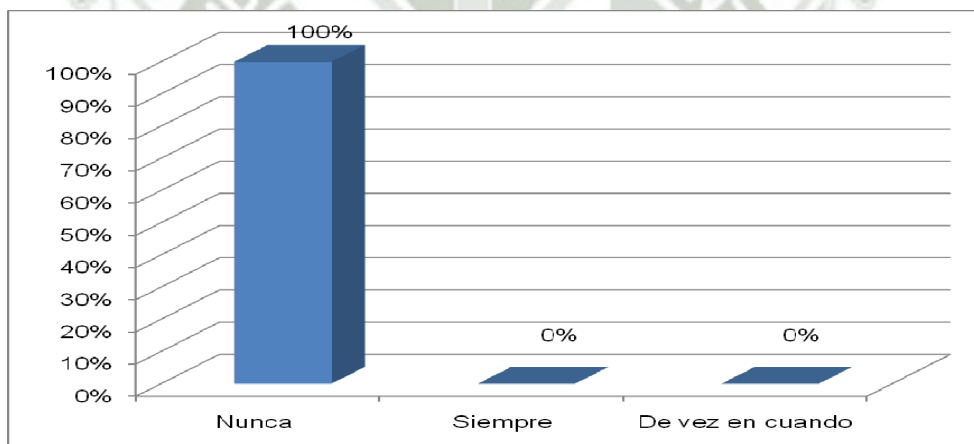
E) CAPACITACION Y EVALUACIÓN

Cuadro Nº 71: Frecuencia con la que se capacita al personal

Frecuencia	Nº	%
Siempre	-	0.0
Nunca	20	100.0
De vez en cuando	-	0.0
Total	20	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 71: Frecuencia en la que el personal es capacitado



Fuente: Elaboración propia

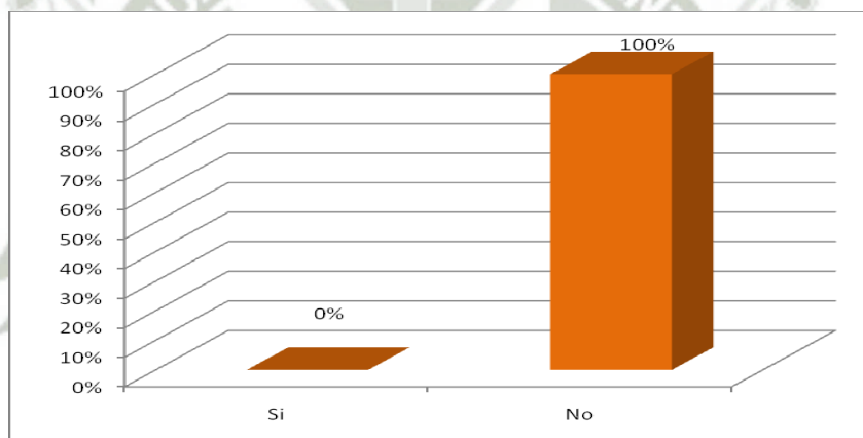
INTERPRETACIÓN.- En la presente investigación se puede apreciar que la capacitación es un problema bastante grande en el Restaurante Pai Pai, dado que las 20 personas entrevistadas, el 100% indicó que nunca han sido capacitadas por parte de Restaurante Pai Pai y que todo lo que saben es gracias a la experiencia obtenida en otros trabajos, lo mismo sucede con los gestores nunca se han capacitado a sí mismos desde que Pai Pai EIRL comenzó sus operaciones.

Cuadro N° 72: ¿Existe alguna capacitación de inducción?

ITEM	N°	%
Si	0	0%
No	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 72: ¿Existe alguna capacitación de inducción?



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

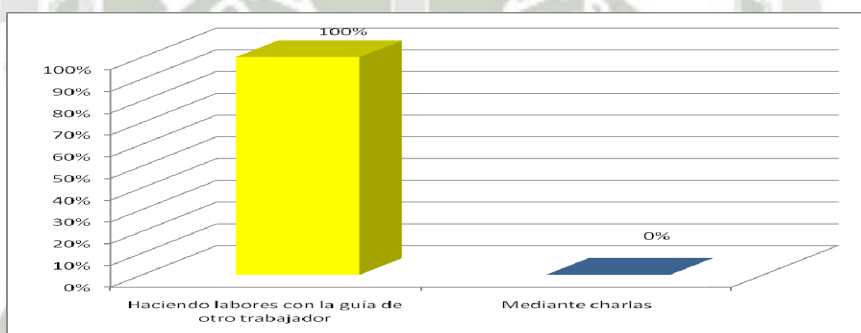
En el presente cuadro estadístico se puede observar que según el 100% de las personas encuestadas no existe capacitación de inducción alguna al momento de iniciar el trabajo en Restaurante Pai Pai.

Cuadro N°73: Tipos de capacitación de inducción

	N°	%
Haciendo labores con la guía de otro trabajador	20	100%
Mediante charlas	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 73: Tipos de capacitación de inducción



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los colaboradores en la empresa afirmaron que la única capacitación que recibió al iniciar sus actividades en la empresa fue realizando las labores con la orientación de otros colegas.

Este método como capacitación no es muy válido ni favorable para la empresa puesto que el aprendizaje que reciba el nuevo colaborador dependerá mucho de cuanto quiera enseñarle su colega. Más ciertamente, como se viene efectuando podría darse como un método complementario luego de unas charlas inductivas

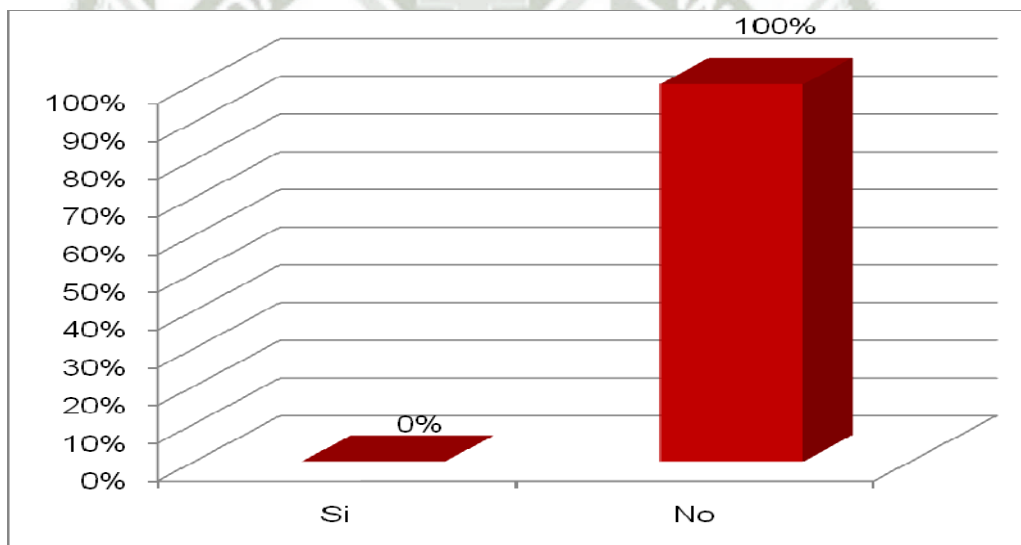
F) Conocimiento del concepto Reconversión empresarial

Cuadro N° 74: Conocimiento del concepto Reconversión Empresarial en el trabajo (personal)

Reconversión	N°	%
Si	0	0%
No	20	100%
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 74: Conocimiento del concepto Reconversión Empresarial



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION:- De acuerdo al estudio realizado al hacerse la misma pregunta sobre la reconversión en el trabajo, el 100% de los trabajadores desconocía la idea o nunca había escuchado la palabra con anterioridad eso nos indica, una la falta de capacitación y hasta cierto punto una falta de interés del trabajador, o que no se considera la necesidad de cambiar o adaptarse bajo ninguna circunstancia

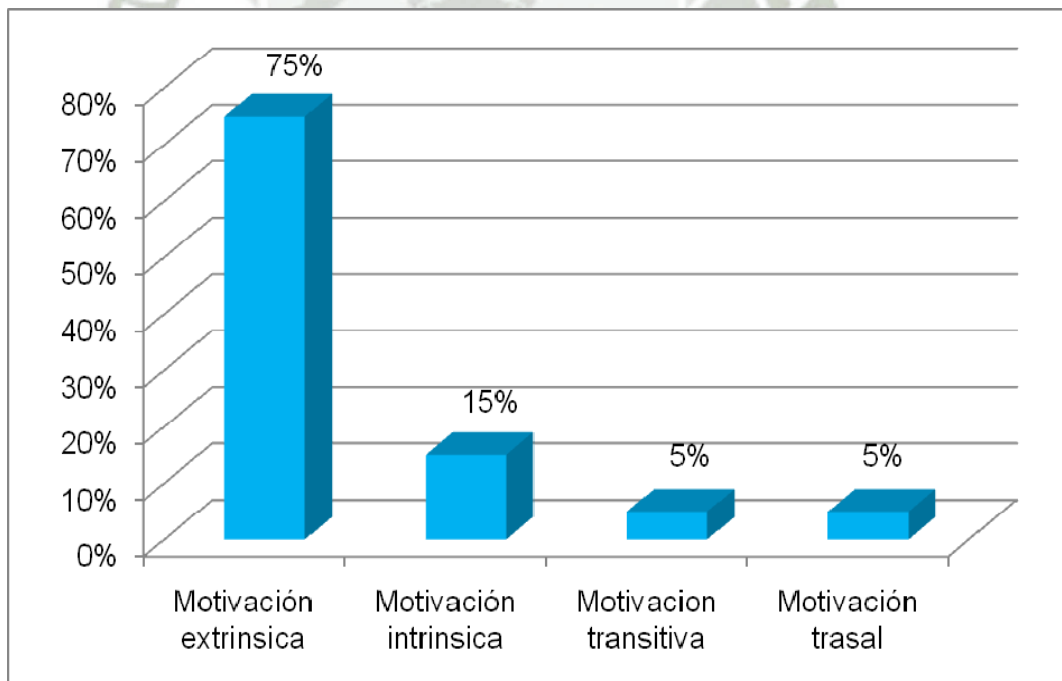
.G) Motivación

Cuadro Nº 75: Fuente de motivación de trabajo.

Fuentes de motivación	Nº	%
Motivación extrínseca	15	75.0
Motivación intrínseca	3	15.0
Motivación transitiva	1	5.0
Motivación trascendental	1	5.0
Total	20	100.0

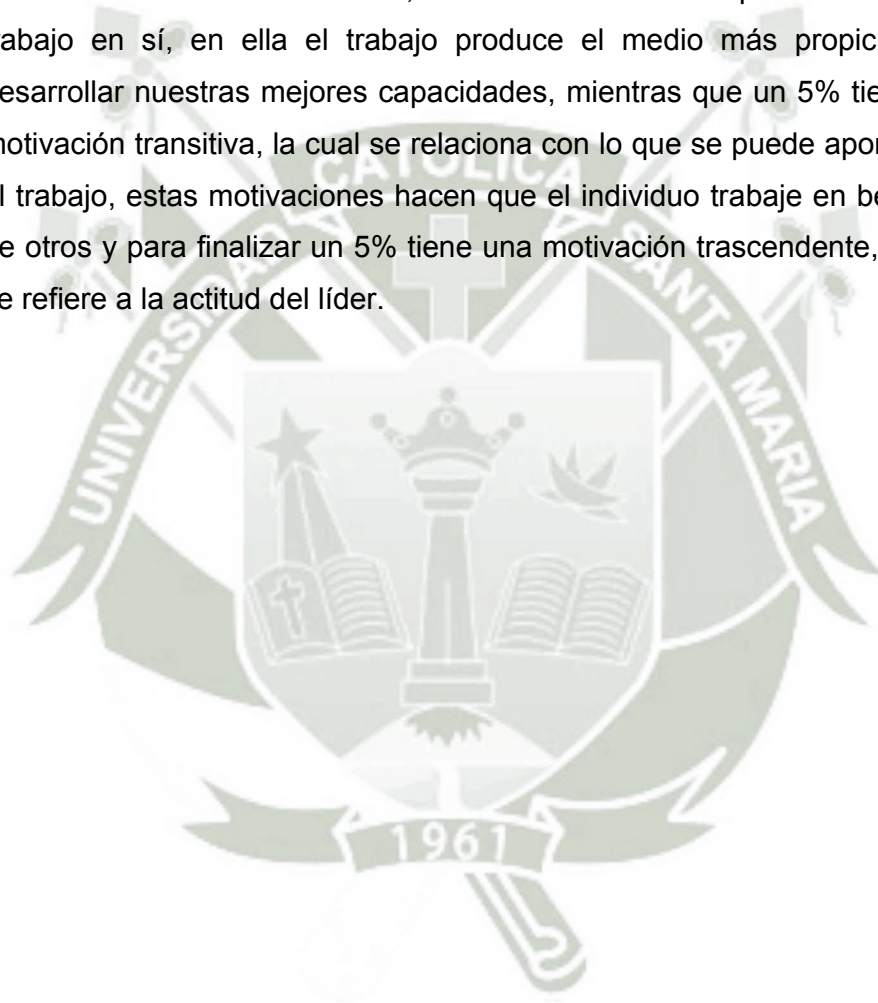
Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 75: Fuente de motivación de trabajo



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: En el presente cuadro estadístico se demuestra que de los 20 trabajadores con los que cuenta Restaurante Pai Pai un 75% tiene una motivación extrínseca lo cual se encuentra relacionado con lo que el trabajador puede obtener de los demás, en si las personas buscan la propia subsistencia y el bienestar material, sin embargo por sorpresivo que pudiera parecer, esta motivación no es mejor razón por la que se ha de buscar la productividad. Es más incluso puede perjudicarla; un 15% tiene una motivación intrínseca, la cual se refiere a lo que se obtiene de trabajo en sí, en ella el trabajo produce el medio más propicio para desarrollar nuestras mejores capacidades, mientras que un 5% tiene una motivación transitiva, la cual se relaciona con lo que se puede aportar con el trabajo, estas motivaciones hacen que el individuo trabaje en beneficio de otros y para finalizar un 5% tiene una motivación trascendente, la cual se refiere a la actitud del líder.



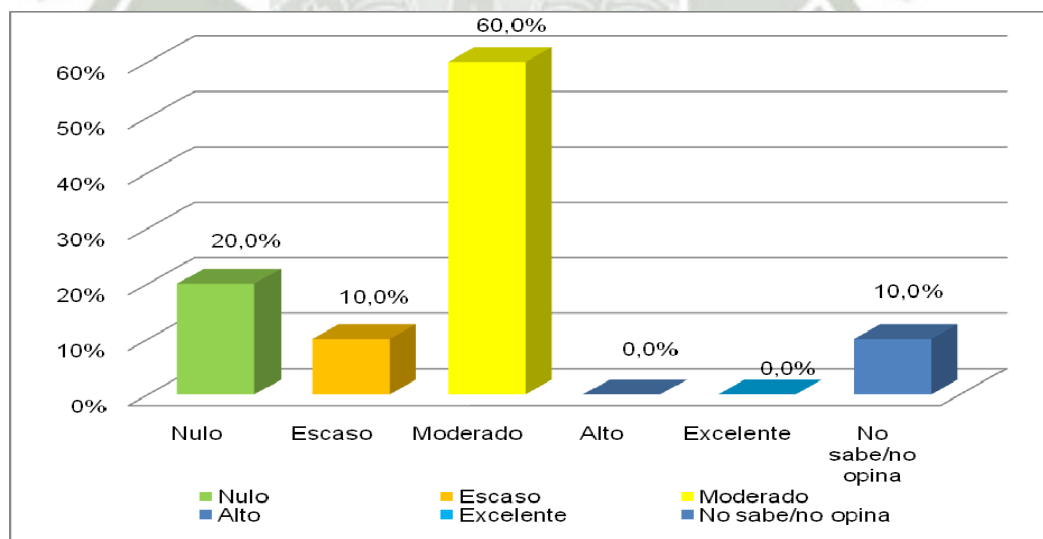
H) Observación de los cambios tecnológicos en la empresa y la adaptación a su organización

Cuadro N° 76: Observación de los cambios tecnológicos en la empresa y la adaptación a su organización

Cambios tecnológicos y adaptación	Frecuencia	Porcentaje
Nulo	4	20.0
Escaso	2	10.0
Moderado	12	60.0
Alto	-	0.0
Excelente	-	0.0
No sabe / No opina	2	10.0
Total	20	100%

Fuente: Elaboración propia

Grafico N°76: Observación de los cambios tecnológicos en las empresas y la adopción a su organización



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- El estudio realizado demuestra que el 66.7% de la empresa entre gestores o trabajadores consideran que se hace un seguimiento tecnológico moderado con todo lo relacionado al tipo de negocio, un 16,7% da una calificación nula a esta acción, mientras que un 8,3% da una calificación escasa mientras que otro 8,3% no sabe no opina.

Una empresa con un buen uso de las tecnologías de la información y comunicación puede llegar a ser una empresa de éxito, pero si cuenta con ellas y no las utiliza adecuadamente, a pesar de tener un buen producto, puede tender al fracaso y no sobrevivir en lo que ya hemos venido denominando Sociedad de la Información y del Conocimiento. No importa el sector de actividad al que pertenezca la empresa en cuestión.



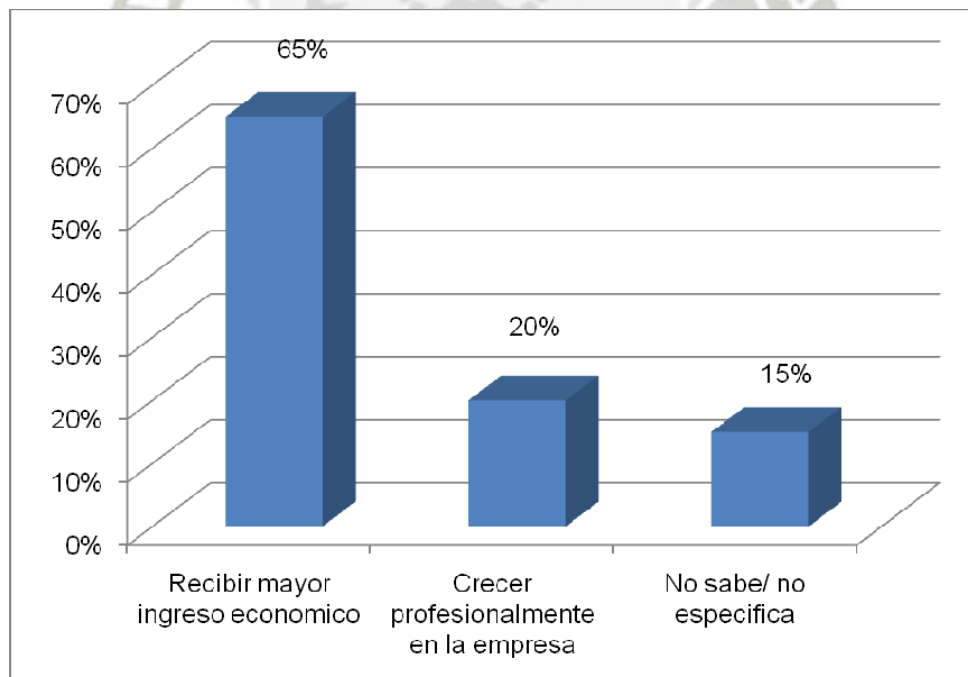
I) Propósitos

Cuadro N° 77: Propósitos fundamentales de los colaboradores.

Propósitos	N°	%
Recibir mayor ingreso económico	13	65
Crecer profesionalmente en la empresa	4	20
No sabe / no especifica	3	15
TOTAL	20	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 77: Propósitos fundamentales de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.-En el presente cuadro estadístico nos da cuenta que el 65% (que se encuentran laborando en el restaurante Pai Pai tienen como propósito fundamental recibir en mayor ingreso económico, seguida de un 20% que muestran un interés por crecer profesionalmente dentro de la empresa u otro 15% que no saben y no especifica.

El propósito fundamental en su aceptación más conocida y utilizada, sirve para que cualquier persona la utilice para denominar la finalidad o el objetivo que se ha trazado a cumplir en esta vida, y como se puede apreciar en el cuadro estadístico, sólo el 20% del personal se siente identificado con el personal y desea crecer profesionalmente con ella, permitiendo afirmar que el resto del personal solo desea recibir cierto beneficio económico como por ejemplo las propinas.

En lo laboral cada persona tiene propósitos, como lograr un ascenso a un mejor cargo, un traslado a una oficina o departamento de su interés, pero en este caso ninguno de los propósitos tiene ninguna relación con la empresa Restaurante Pai Pai por parte de la empresa.

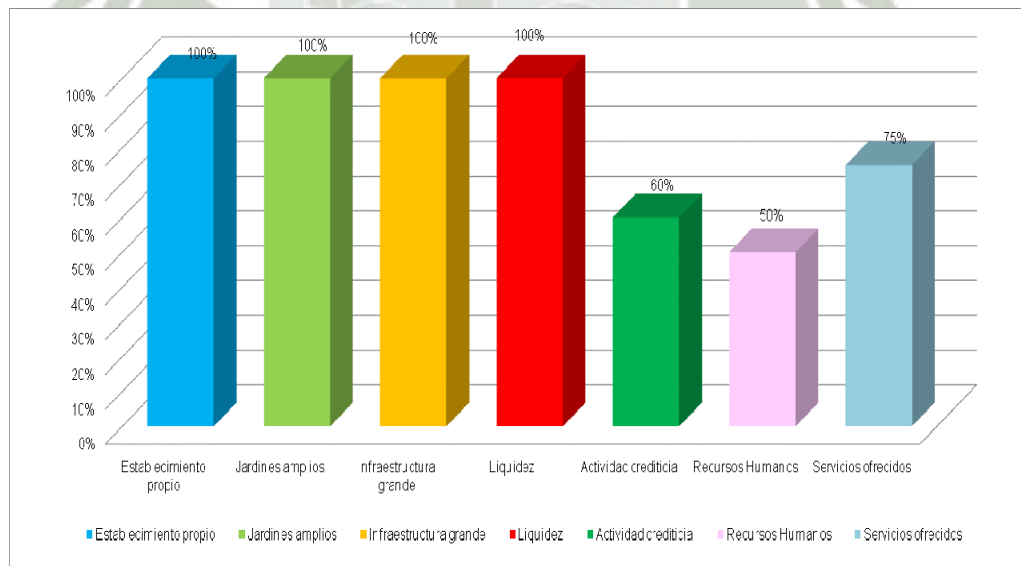
J) IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS DISPONIBLES

Cuadro N° 78: Importancia recursos del restaurante Pai Pai

Recursos	Frecuencia	Porcentaje
Establecimiento propio	20	100%
Jardines amplios	20	100%
Infraestructura grande	20	100%
Liquidez	20	100%
Historial crediticio limpio	12	60%
Recursos humanos (personal)	10	50%
Servicio ofrecidos	15	75%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 78: Importancia recursos del Restaurante Pai Pai



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACION.- De acuerdo a la información obtenida mediante una pregunta abierta se pone en manifiesto que en la gestión de Restaurante Pai Pai, se tiene una idea y/o noción de cuáles son los recursos con los que se cuenta para que se pueda continuar con el funcionamiento del establecimiento; los gestores mencionan el hecho de tener un establecimiento propio, jardines amplios, salones para eventos, maquinaria y equipo adecuado para restaurantes, liquidez y un historial crediticio limpio y el servicio ofrecido (los platos y su sabor).

Se pone en manifiesto que el 100% de la empresa entre gestores y trabajadores considera que los recursos más importantes con el que cuenta Restaurante Pai Pai es el establecimiento propio y la liquidez, un 83.3% considera que los jardines amplios también se podrían considerar como un recurso de vital importancia, de ahí, un 91, 6% considera que la infraestructura es un factor que tiene mucha importancia, de acuerdo al estudio realizado también se puede observar que un 66.67% piensa que el tener un historial crediticio limpio es importante al igual que recursos humanos con un 50% y servicios ofrecidos con un 75%.

- liquidez y un historial crediticio limpio y el servicio ofrecido (los platos y su sabor).
- importancia en este tipo de negocios, dado que el mercado está en constante cambio y se necesitó innovar y capacitarse.
-

**RESULTADOS DE LA SEGUNDA VARIABLE: ATENCION EN
EVENTOS SOCIALES**

II. ATENCION EN EVENTOS SOCIALES

2.1 TIPO DE EVENTO

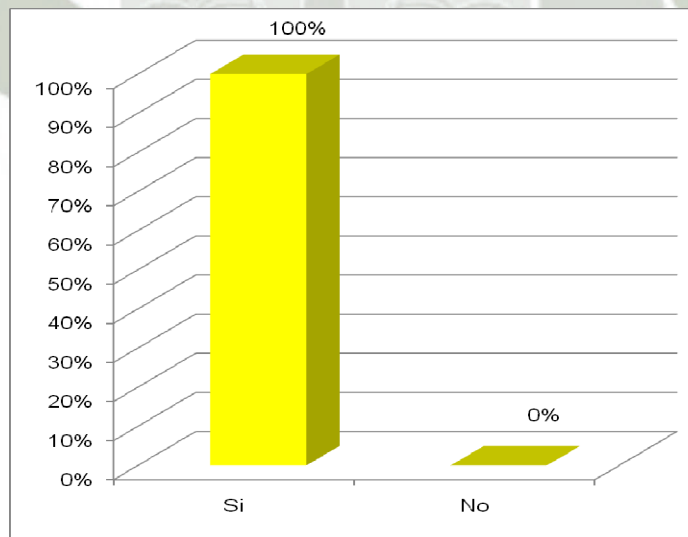
A) TEMÁTICA DE LOS EVENTOS

Cuadro N° 79: Existencia de una Temática en los eventos organizados en Restaurante Pai Pai

Existencia de una Temática en los eventos organizados en Restaurante Pai Pai	Nº	%
SI	4	100.0
NO	-	0.0
Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 79: Existencia de una Temática en los eventos organizados en Restaurante Pai Pai



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En el presente gráfico se muestra que el 100% de los gestores de Restaurante Pai Pai considera que siempre hay y debe de haber una temática en los asuntos que se organizan en el establecimiento.

Mediante alianzas y relaciones públicas se generaría presencia del restaurante en medios y grupos de influencia y difusión, al igual que la realización de eventos y festejos especiales y temáticos innovadores y desarrollados a través de programas de fidelidad de clientes y eventos temáticos especiales

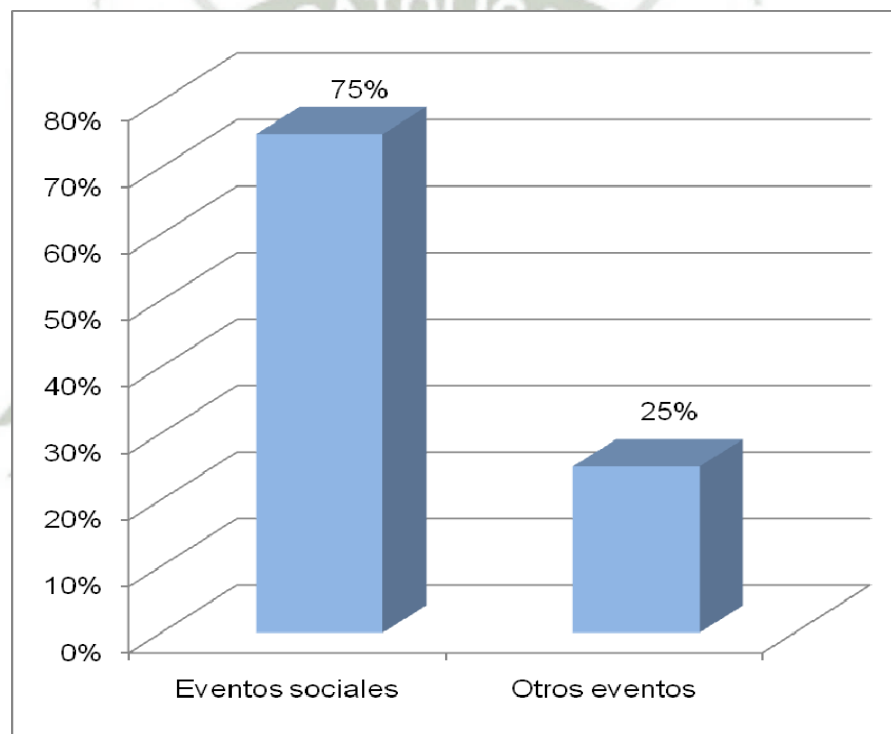


Cuadro Nº 80 : Temáticas del evento.

Temáticas del evento	Nº	%
Eventos sociales	3	75.0
Otros eventos	1	25.0
Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico Nº 80: Temática del Evento



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.-En el presente gráfico observamos que según los gestores de Restaurante Pai Pai, en los eventos que ellos ofrecen y/o organizan el 75% de ellos son de temática sociales y/o de eventos sociales, mientras que el otro 25% la temática estaría ligada a otro tipo de eventos.

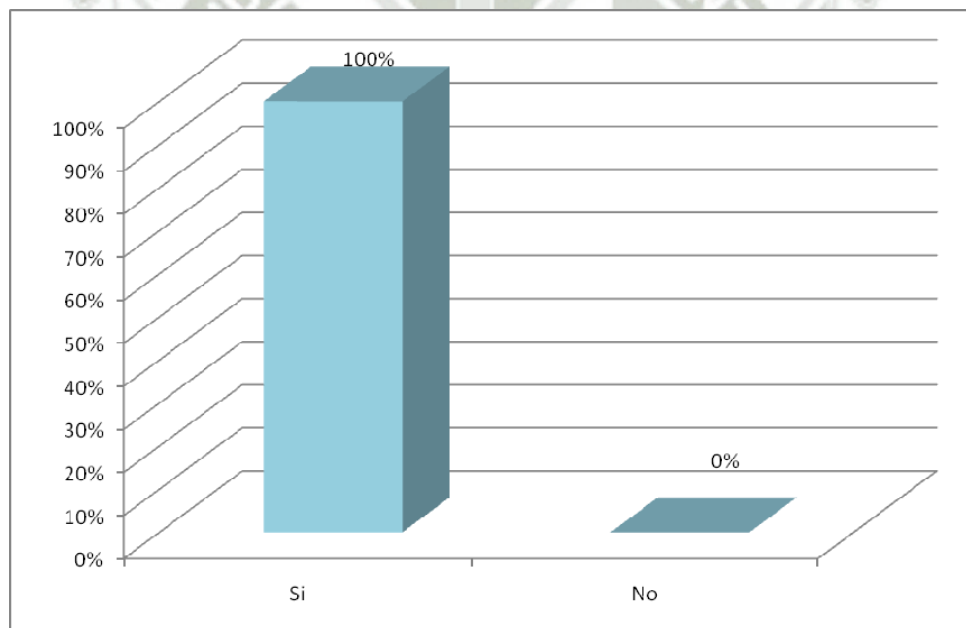
b) ADAPTACIÓN DEL EVENTO

Cuadro N° 81: ¿Se podría modificar un evento ya organizado?

Modificación	N°	%
SI	4	100.0
NO	0	0.0
Total.	4	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 81 ¿Se podría modificar un evento ya organizado?



Fuente: Elaboración propia.

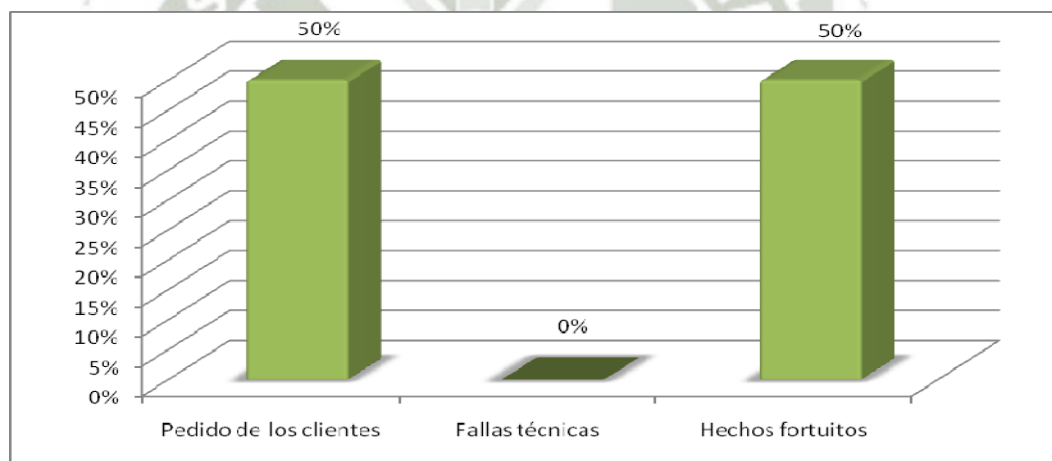
INTEPRETACION.- La presente investigación pone en manifiesto que el 100% de los altos directivos del Restaurante Pai Pai consideran que sí se podría modificar un evento organizado previamente.

Cuadro N° 82: Razones por las que se modificaría

Razones	N°	%
Por pedido de los mismos clientes	2	50.0
Por fallas técnicas	0	0.0
Por hechos fortuitos	2	50.0
Total	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 82: Razones por las que se modificaría



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En el presente cuadro estadístico se pone en manifiesto que una de las razones por las que se modificaría un evento previamente organizado es `por pedido de los clientes, esto ha sido manifestado por el 50 % de los encuestados mientras que el otro 50% considera que se podrían modificar por hechos fortuitos por ejemplo el clima, ninguno de los encuestados menciona fallas técnicas.

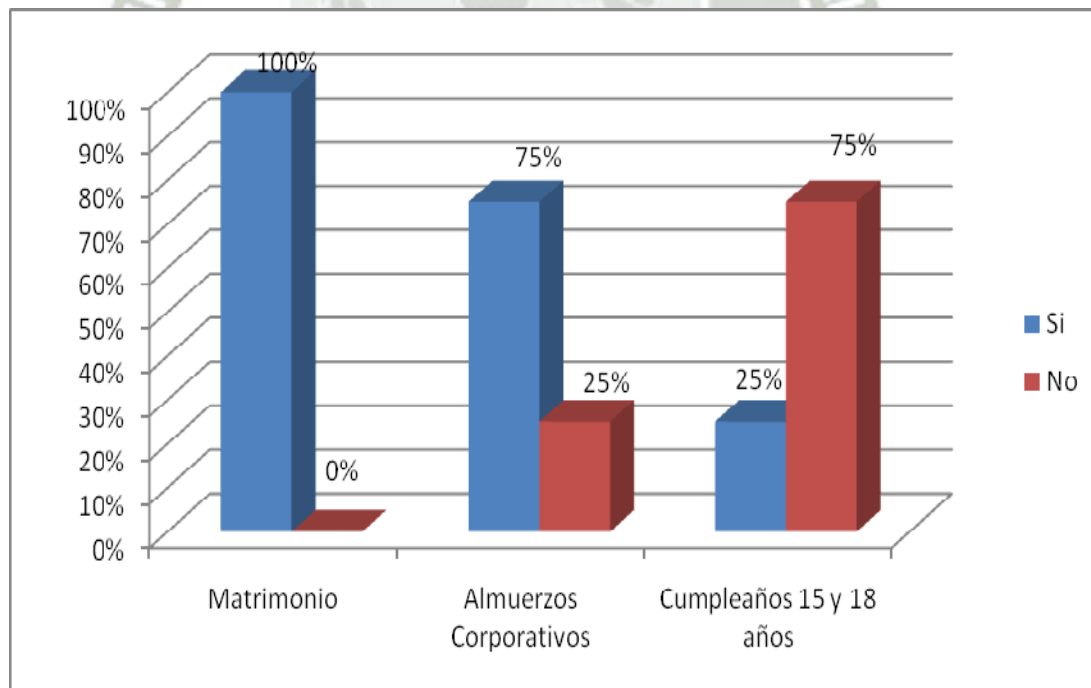
C) MERCADO AL QUE VA DIRIGIDO

Cuadro N° 83: Segmentación del mercado al que va dirigido

Mercado	Importancia				Total	
	Si		No			
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Matrimonios	4	100.0	-	00.0	4	100.0
Almuerzos corporativos	3	75.0	1	25.0	4	100.0
Cumpleaños de 15 y 18 años	1	25.0	3	75.0	4	100.0

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 83: Segmentación del Mercado al que va dirigido



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN.- De acuerdo al estudio realizado podemos decir que el 100% de la gestión de restaurante Pai Pai va dirigido a matrimonios, mientras que el 75% considera posicionarse en todo concierne a almuerzos corporativos , mientras que solo un 25% de la gestión consideraría incursionar en todo lo concierne a cumpleaños de 15 y 18 años .

Del estudio realizado se puede observar algunas ventajas al momento de a segmentación del mercado, algunas podría ser:

Los beneficios de la segmentación de mercados pueden ser:

- Identificar las necesidades más específicas para los sub mercados.
- Focalizar mejor la estrategia de marketing
- Optimizar el uso de los recursos empresariales de
- Marketing
- Producción
- Logística
- Toma de decisiones
- Hacer publicidad más efectiva
- Identificar un nicho propio donde no tenga competencia directa.
- Aumentar las posibilidades de crecer rápidamente en segmentos del mercado sin competidores

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO PARA LA CLIENTELA DE RESTAURANTE CAMPESTRE PAI PAI

2.2 Clientela de los eventos.

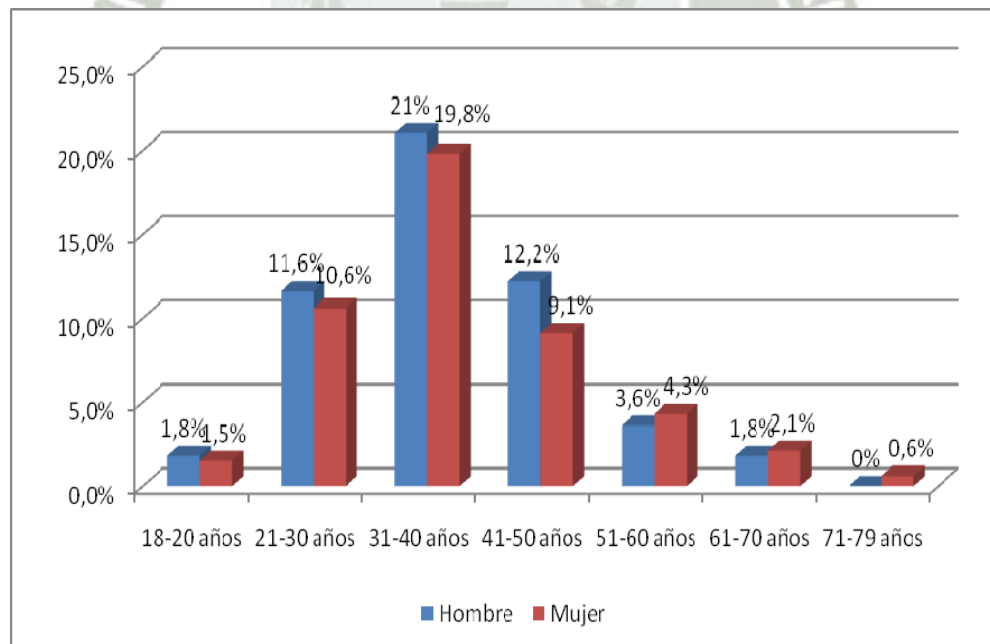
a) SEXO Y EDAD DEL CLIENTE

CUADRO N° 84: Sexo y edad de los clientes

Edad	Sexo				Total	
	Hombre		Mujer			
	N°	%	N°	%	N°	%
18 a 20 años	6	1.8	5	1.5	11	3.3
21 a 30 años	38	11.6	35	10.6	73	22.2
31 a 40 años	69	21.0	65	19.8	134	40.7
41 a 50 años	40	12.2	30	9.1	70	21.3
51 a 60 años	12	3.6	14	4.3	26	7.9
61 a 70 años	6	1.8	7	2.1	13	4.0
71 a 79 años	0	0.0	2	0.6	2	0.6
Total	171	52.0	158	48.0	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

GRÁFICO N°84: Sexo y Edad de los Clientes



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- En la presente investigación se puede apreciar que según las encuestas realizadas el 52% de los clientes que visitaron Restaurante Pai Pai son del sexo masculino mientras que el 48% pertenece al sexo femenino. En la presente investigación también se aprecia que el grupo etario que cuenta con mayor cantidad de visitas en varones están entre 31 a 40 años con un 21% (de un total de 171 varones encuestados), mientras que el grupo etario que cuenta con mayor cantidad de visitas en mujeres esta también entre 31 a 40 años con un 19.8% (de un total de 134 mujeres encuestadas).



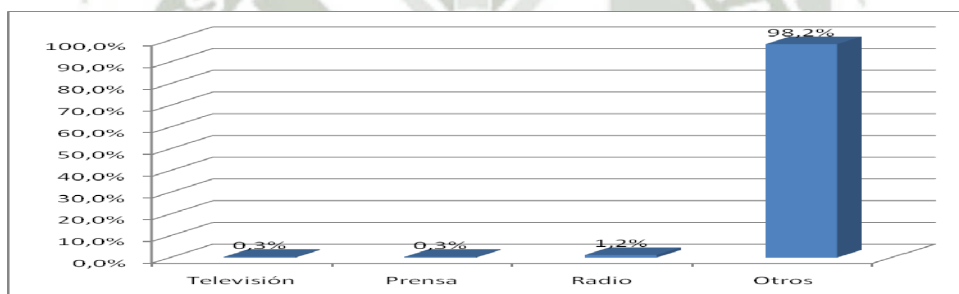
b) COMO CONOCIÓ A RESTAURANTE PAI PAI

Cuadro N° 85: Como conoció a Restaurante Pai Pai

Cómo nos ha conocido	N°	%
Televisión	1	0.3
Prensa	1	0.3
Radio	4	1.2
Otros	323	98.2
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°85: ¿Cómo conoció Restaurante Pai Pai?



Fuente: Elaboración propia.

INTERPRETACIÓN. En el presente cuadro estadístico se observa que el mayor porcentaje de los clientes que visitaron Restaurante Pai Pai lo conocieron por medio de otros medios que no fueron ni televisión, prensa o radio, lo conocieron por medio de recomendaciones o lo visitaron por primera vez, este porcentaje es de un 98.2% seguido por radio con un 4% y finalmente con televisión y prensa con un 0.3% amos medios. Se puede apreciar que en la gestión del Restaurante Pai Pai no se cuenta con una campaña de publicidad para poder hacerse más conocido y posicionarse más en el mercado, esto limitara la llegada y posicionamiento en posibles y potenciales sectores de mercado.

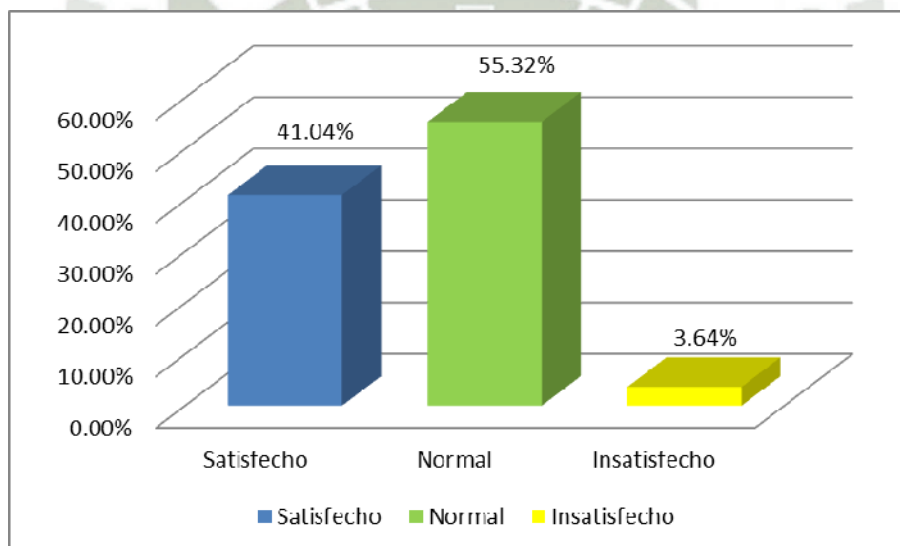
SATISFACCIÓN GENERAL CON RESTAURANTE PAI PAI

Cuadro N°86: Satisfacción general con Restaurante Pai Pai

Satisfacción General	N°	%
Satisfecho	135	41.04
Normal	182	55.32
Insatisfecho	12	3.64
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 86: Satisfacción general con Restaurante Pai Pai



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. En el presente cuadro estadístico los valores porcentuales nos presenta una mayoría en el grado de satisfacción normal con el servicio, con 182 personas de las 329 encuestadas, esto equivaldría a un porcentaje del 55.2%, seguido por un grado de satisfacción total, siendo un total de 135 personas, constituyendo el 41,04 %, seguidos finalmente de una total insatisfacción, siendo 12 personas, lo cual vendría a ser un 3.64%.

c) Grado de satisfacción de la clientela.

Cuadro N° 87

Clientela	Completamente Satisfecho		Satisfecho		Neutral		Insatisfecho		Completamente Insatisfecho		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N	%	N	%	N	%
Platos servidos	50	15.2	158	48.0	103	31.3	18	5.5	0	0.0	329	100.0
Variedad del menú	22	6.7	179	54.4	113	34.3	15	4.6	0	0.0	329	100.0
Calidad de la comida	48	14.6	189	57.4	90	27.4	2	0.6	0	0.0	329	100.0
Presentación de los platos	45	13.7	154	46.8	111	33.7	19	5.8	1	0.3	329	100.0
Atención por parte del mozo	100	30.4	119	36.2	88	26.7	19	5.8	3	0.9	329	100.0
Tiempos adecuados de servicio	52	15.8	133	40.4	119	36.2	21	6.4	4	1.2	329	100.0
Infraestructura	64	19.5	148	45.0	89	27.1	22	6.7	6	1.8	329	100.0
Toma del pedido	73	22.2	147	44.7	94	28.6	13	4.0	2	0.6	329	100.0
Seguridad en el establecimiento	58	17.6	164	49.8	98	29.8	8	2.4	1	0.3	329	100.0
Mozos amables y respetuosos	99	30.1	168	51.1	58	17.6	1	0.3	3	0.9	329	100.0
Precio	42	12.8	160	48.6	122	37.1	4	1.2	1	0.3	329	100.0
Limpieza interior y exterior	52	15.8	152	46.2	106	32.2	15	4.6	4	1.2	329	100.0
Limpieza de los SS.HH.	39	11.9	128	38.9	121	36.8	25	7.6	16	4.9	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. En el presente cuadro estadístico se observa que el nivel más alto de satisfacción con respecto a los clientes evaluados del servicio brindado en Restaurante Pai Pai, corresponde a la atención por parte de los mozos, con un 30.4% completamente satisfechos y el nivel más bajo de satisfacción corresponde a limpieza de los baños con un 4.9%. A continuación se muestra el análisis de cada uno de esta clientela y se mostrara con más detalle los promedios de calificación alcanzados por cada uno de esta clientela evaluados.

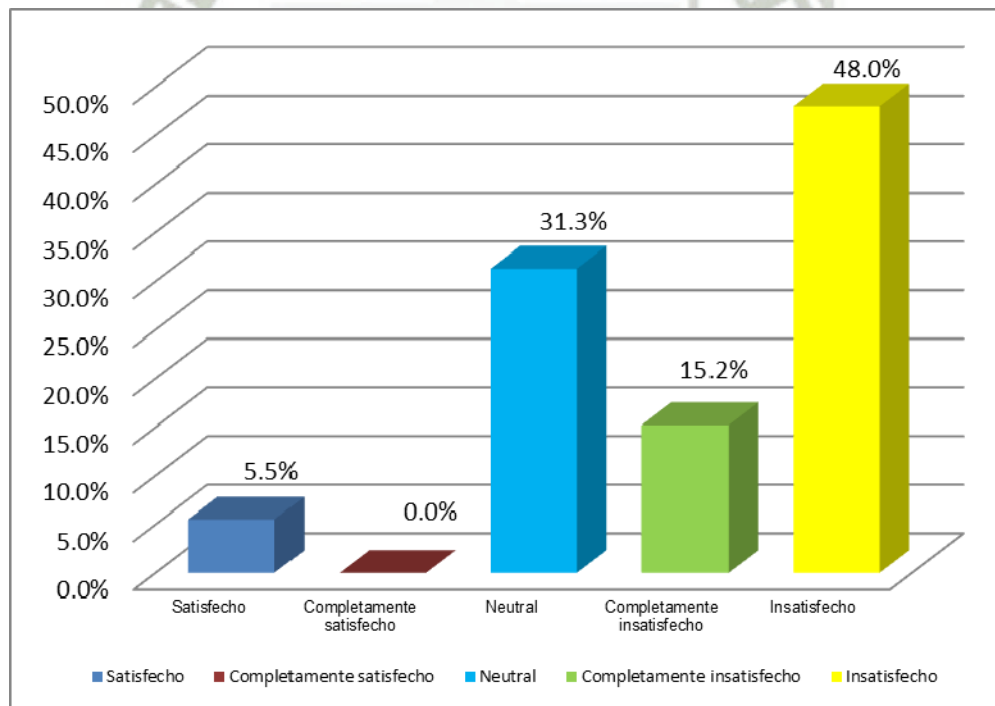
CALIFICACIÓN DE LA CLIENTELA

Cuadro Nº 88: Calificación de la clientela: Platos servidos

Platos servidos	N	%
Completamente satisfecho	50	15.2
Satisfecho	158	48.0
Neutral	103	31.3
Insatisfecho	18	5.5
Completamente insatisfecho	0	0.0
Total	329	100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 88: Calificación de la clientela: Platos servidos



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. De acuerdo al estudio realizado podemos decir que el número de clientes satisfechos con los platos servidos en Restaurante Pai Pai representa una mayoría absoluta (más de la mitad de comensales encuestados) constituido por el 63.2% en seguida se observa que el 31.3% no están ni satisfechos ni insatisfechos, de tal manera se pueden distinguir en este nivel que los clientes encuestados permanecen neutrales con respecto a este atributo, cabe destacar que el porcentaje de este segmento es considerable y por lo cual este atributo no alcanza el nivel mínimo de satisfacción. Por último el 5.5% estuvo insatisfecho mencionando que los platos servidos no fueron de su agrado, ni lo que esperaban.

Es importante tomar en cuenta que el personal de cocina debe ser muy cuidadoso al momento de elaborar los platos, porque ese es un atributo muy importante, dado que este aspecto puede determinar niveles de calidad que brinda restaurante Pai Pai.



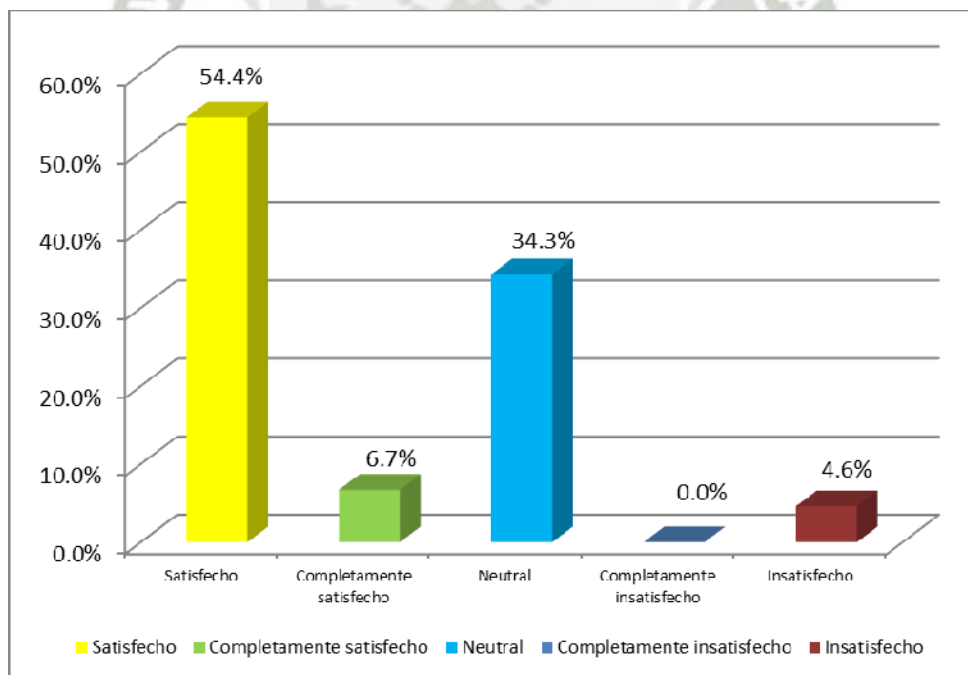
➤ **Calificación de la clientela: Variedad del menú**

Cuadro N 89: Calificación de la clientela: Variedad del menú

Variedad del menú	N	%
Completamente satisfecho	22	6.7
Satisfecho	179	54.4
Neutral	113	34.3
Insatisfecho	15	4.6
Completamente insatisfecho	0	0.0
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 89: Calificación de la clientela: Variedad del menú



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. Los resultados en la investigación nos muestra que el número de clientes encuestados satisfechos con la seguridad es del 61.1% este porcentaje se asemeja con los clientela evaluados en el cuadro anterior, es así que este atributo alcanza un nivel mínimo de satisfacción, luego encontramos a los clientes que manifestaron no estas ni satisfechos ni insatisfechos con este servicio (34.3%), y por último se encuentran los clientes que estuvieron insatisfechos con respecto a este atributo(4.6%) manifestando que la variedad del menú es muy limitada y que no encontraron platillos que satisfagan sus necesidades.



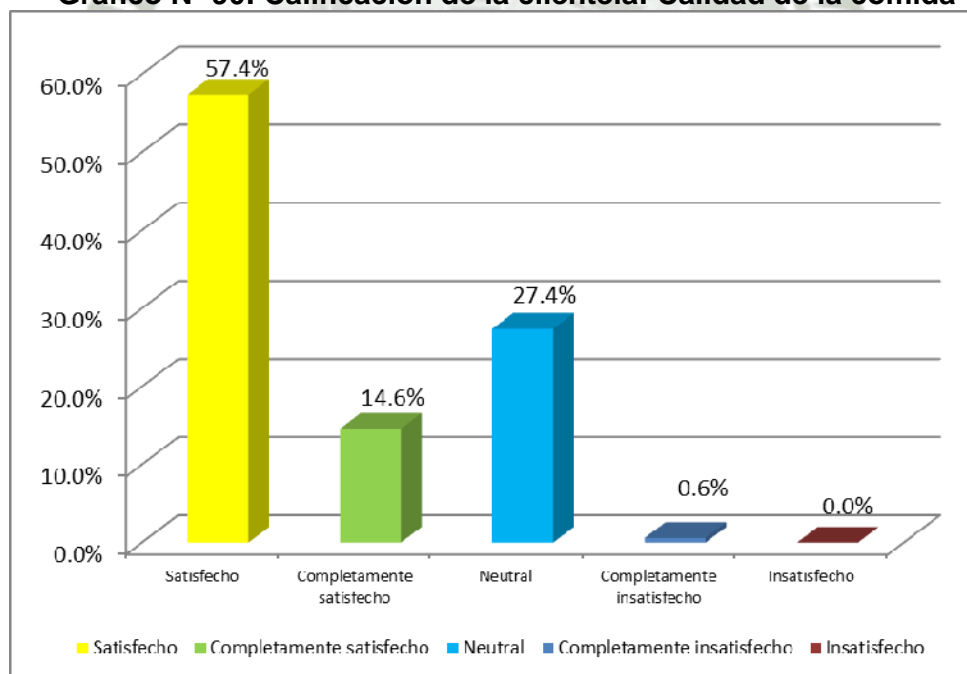
➤ **Calificación de la clientela: Calidad de la comida**

Cuadro Nº 90: Calificación de la clientela: Calidad de la comida

Calidad de la comida	N	%
Completamente satisfecho	48	14.6
Satisfecho	189	57.4
Neutral	90	27.4
Insatisfecho	2	0.6
Completamente insatisfecho	0	0.0
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 90: Calificación de la clientela: Calidad de la comida



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. De acuerdo al estudio realizado podemos decir que el segmento de comensales satisfechos con la calidad de la comida corresponde al 72% y los que manifestaron no estar ni satisfechos ni insatisfechos está representado por el 27.4% , este segmento muestra un porcentaje considerable y es así que este atributo no puede alcanzar el nivel mínimo de satisfacción y por último el 0.6% representa al segmento de comensales de los insatisfechos con respecto a este atributo, mencionando que el sabor de los platos servidos no era de su agrado. En los momentos en los que hay demasiada cantidad de gente, la cocina se satura y a veces no se preparan los alimentos como es debido, esto debido a la premura y la necesidad de que salgan los pedidos rápidos, pero hay que tener en cuenta que es preferible demorar un poco más pero sacar un producto de calidad.

En este caso se debe mantener un proceso de estandarización en los platos ofrecidos, y un control al momento de preparar los platos ya que este atributo en especial puede determinar ciertos niveles de calidad que brinda Restaurante Pai Pai.

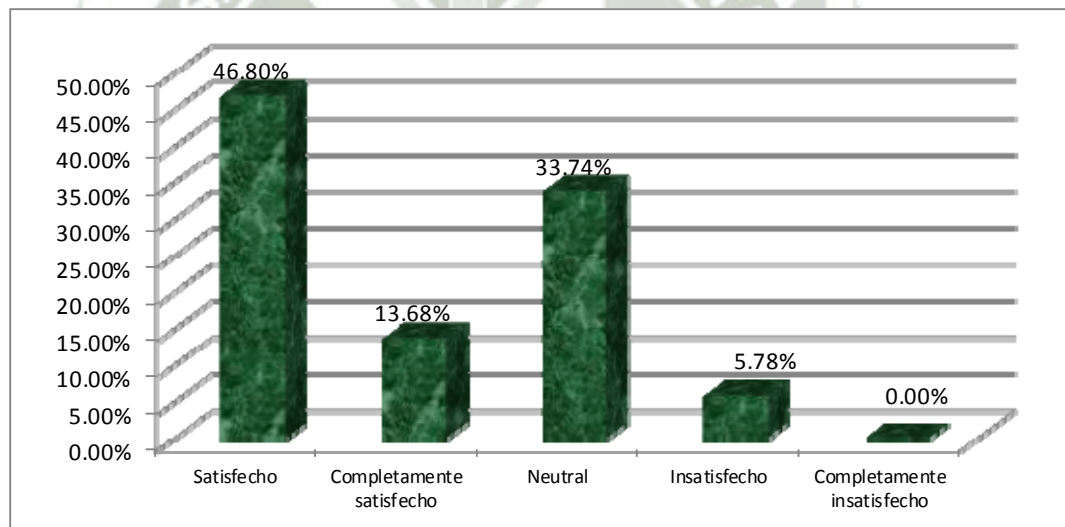
➤ **Calificación de la clientela: Presentación de los platos**

Cuadro N°91: Calificación de la clientela: Presentación de los platos

Presentación de los platos	N	%
Completamente satisfecho	45	13.68
Satisfecho	154	46.80
Neutral	111	33.74
Insatisfecho	19	5.78
Completamente insatisfecho	0	0.00
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 91: Calificación de la clientela: Presentación de los platos



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. De acuerdo al estudio realizado podemos decir que el segmento de comensales satisfechos con la presentación de los platos corresponde al 60.48 % y los que manifestaron no estar ni satisfechos ni insatisfechos está representado por el 33.74%, y por último los comensales que manifestaron no estar satisfechos representa el 5,78 %

Es importante recalcar que todo entra por los ojos y que la presentación de los platos es muy importante dado que la decoración de un platillo tiene que estar acorde con lo que se está sirviendo. El colorido y la guarnición son importantes.

Todos los sentidos tienen que disfrutar, empezando por la vista, el olfato, el oído con lo crocante o suave, texturas, temperatura y las sensaciones gustativas del paladar y la lengua. Y la calidad de los alimentos nunca debe escatimarse.

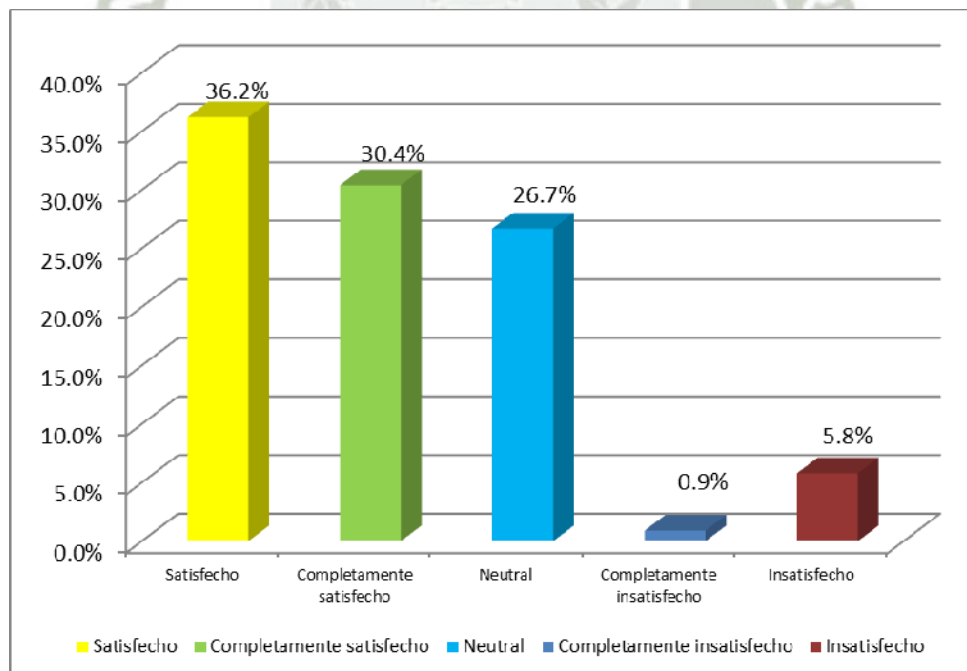
Calificación de clientela: Atención por parte del mozo

Cuadro N° 92: Calificación de clientela: Atención por parte del mozo

Atención por parte del mozo	N	%
Completamente satisfecho	100	30.4
Satisfecho	119	36.2
Neutral	88	26.7
Insatisfecho	19	5.8
Completamente insatisfecho	3	0.9
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico N° 92: Calificación de clientela: Atención por parte del mozo



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. De acuerdo al estudio realizado podemos decir que el número de comensales satisfechos con la atención por parte del mozo representa una mayoría absoluta (más de los visitantes encuestados) constituido por el 66.6%, en seguida se observa que el 26.7% de comensales no estuvo ni satisfecho ni insatisfecho, de tal manera se puede distinguir en este nivel que los visitantes encuestados permanecen indiferentes frente al servicio y por último el 6.7% estuvo insatisfecho.

Un buen servicio brindado por el personal del establecimiento puede llegar a ser un elemento promocional del mismo. Se debe mostrar amabilidad con el cliente bajo cualquier circunstancia, además la comunicación del personal hacia el comensal es fundamental en el servicio y debe efectuarse de manera cordial, educada y mesurada.

Se debe preparar al personal en cuanto a este aspecto tratado, así mismo brindarle el conocimiento para que de esta manera pueda mejorar el modo de realizar su actividad laboral.

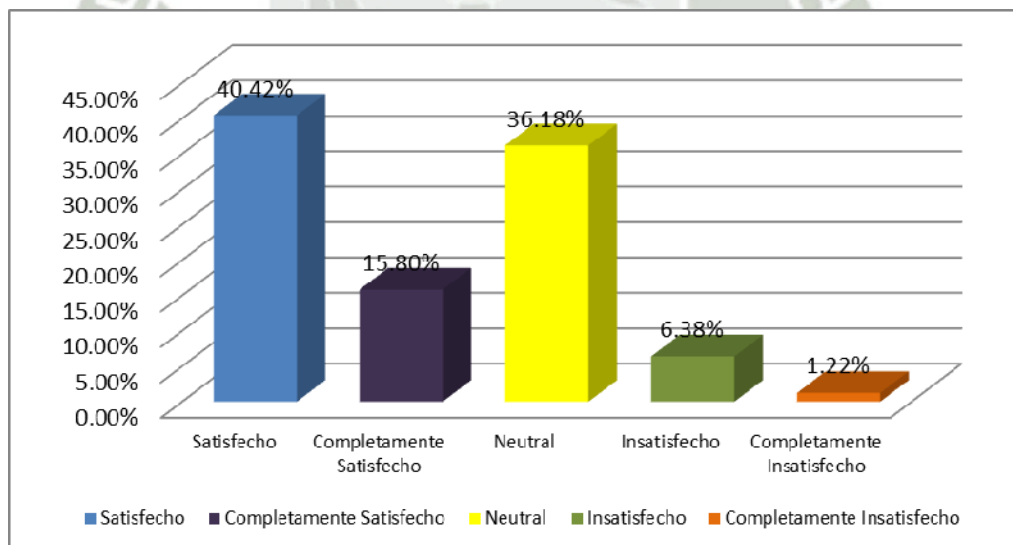
➤ **Calificación de la clientela: Tiempos de servicio**

Cuadro N° 93: Calificación de la clientela: Tiempos de servicio

Tiempos de servicio	N	%
Completamente satisfecho	52	15.80
Satisfecho	133	40.42
Neutral	119	36.18
Insatisfecho	21	6.38
Completamente insatisfecho	4	1.22
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

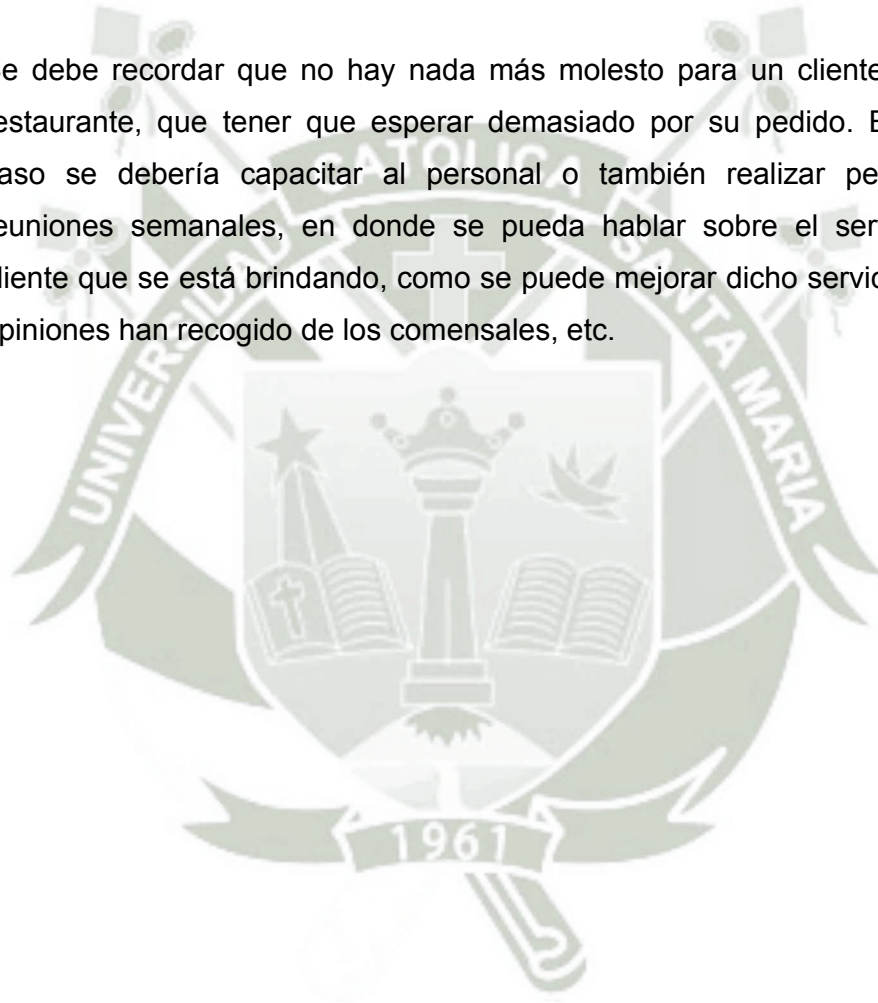
Gráfico N° 93: Calificación de la clientela: Tiempos de servicio



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. De acuerdo a la información obtenida del estudio realizado el 56.22% representa a una mayoría absoluta de los clientes encuestados que indicaron estar satisfechos con la rapidez en los tiempos de servicio, sin embargo este porcentaje no es muy alentador, dado que no se alcanzó la mayoría del total de encuestados, el segmento que indica no estar ni satisfecho pero tampoco insatisfecho, está representado por el 36.18%, por último encontramos a los comensales que manifestaron no estar satisfechos con una valoración del 7.60%.

Se debe recordar que no hay nada más molesto para un cliente en un restaurante, que tener que esperar demasiado por su pedido. En este caso se debería capacitar al personal o también realizar pequeñas reuniones semanales, en donde se pueda hablar sobre el servicio al cliente que se está brindando, como se puede mejorar dicho servicio, que opiniones han recogido de los comensales, etc.



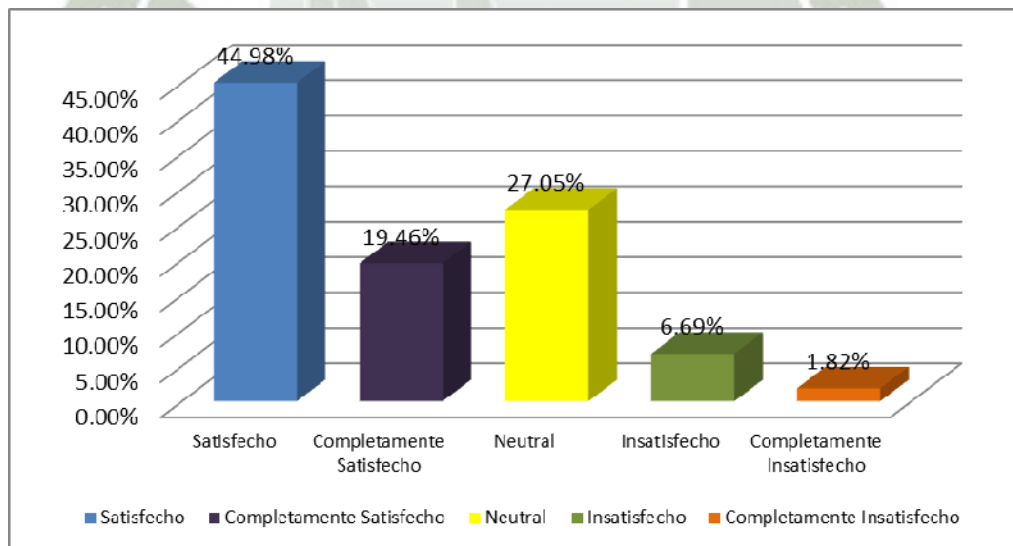
➤ **Calificación de la clientela: Infraestructura**

Cuadro N° 94: Calificación de la clientela: Infraestructura

Infraestructura	N	%
Completamente satisfecho	64	19.46
Satisfecho	148	44.98
Neutral	89	27.05
Insatisfecho	22	6.69
Completamente insatisfecho	6	1.82
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 94: Calificación de la clientela: Infraestructura



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. En el presente cuadro estadístico se puede observar que de 329 comensales el 64.44 % está satisfecho, representando a la mayoría absoluta de los comensales encuestados, seguido del 27.05% que manifestó no haber estado satisfecho ni insatisfecho, se podría percibir que en este segmento que los comensales mostraron una actitud indiferente frente a este atributo. Y por último un mínimo porcentaje el 8.51% indico estar insatisfecho con la infraestructura del local.

Si bien es cierto que el local tiene una buena infraestructura, en lo que se refiera salones y juegos, los clientes señalaron que no es suficiente, los comensales indicaron que es necesario cercar los juegos dado que están a lado de la cochera, deduciendo que se debe mejorar este aspecto ya que califica como insatisfecho.



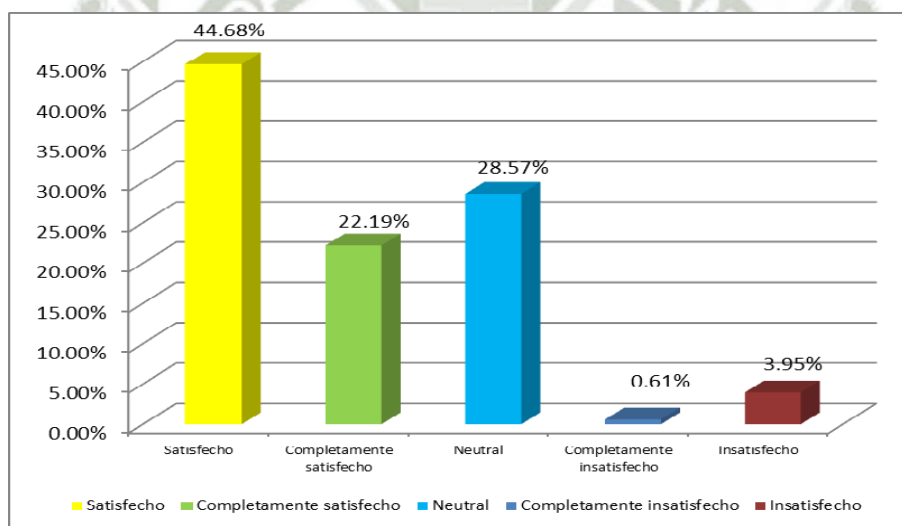
➤ **Calificación de la clientela: Toma del pedido**

Cuadro N° 95: Calificación de la clientela: Toma del pedido

Toma del pedido	N	%
Completamente satisfecho	73	22.19
Satisfecho	147	44.68
Neutral	94	28.57
Insatisfecho	13	3.95
Completamente insatisfecho	2	0.61
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 95: Calificación de los clientela: Toma del pedido



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. De acuerdo a la información obtenida del estudio realizado el 66.9% representa a la mayoría absoluta de los comensales encuestados que indicaron estar satisfechos con la manera en la que se les tomo el pedido, el segmento que indica no estar ni satisfecho ni insatisfecho está representado por el 28.6%, por último encontramos a los comensales que manifestaron no estar satisfechos con una valoración del 4.6%.

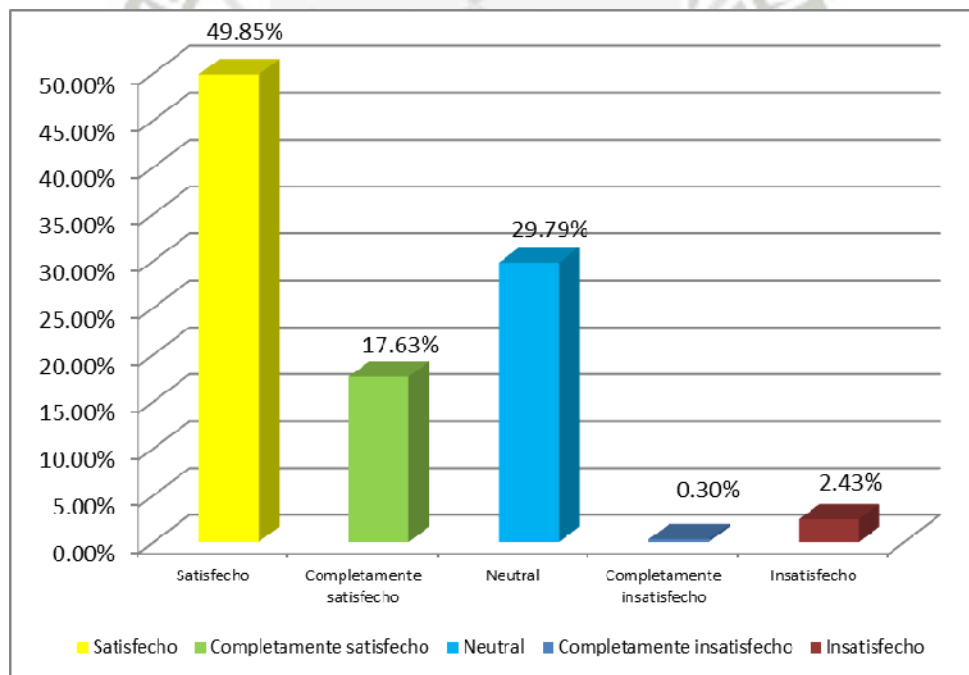
Calificación de la clientela: Seguridad

Cuadro N° 96: Calificación de la clientela: Seguridad

Presentación de los platos	N	%
Completamente satisfecho	58	17.63
Satisfecho	164	49.85
Neutral	98	29.79
Insatisfecho	8	2.43
Completamente insatisfecho	1	0.30
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

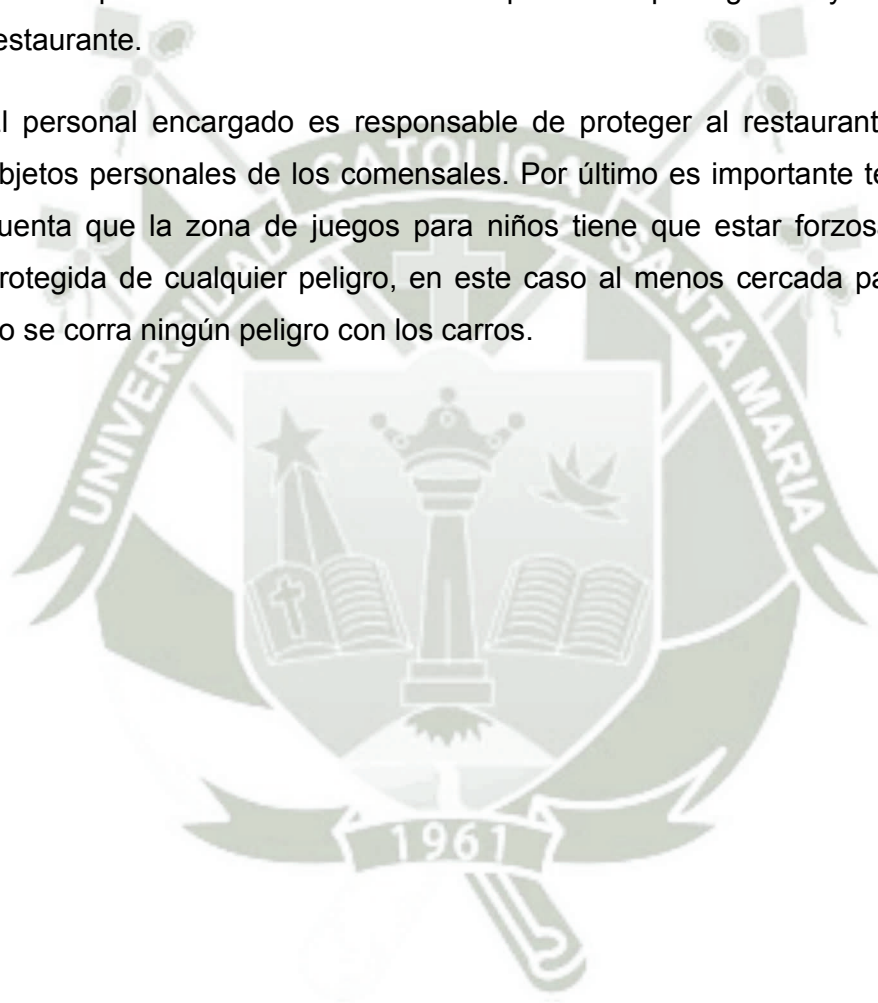
Gráfico N° 96: Calificación de la clientela: Seguridad



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. Los resultados obtenidos en la investigación nos muestra que el número de comensales encuestados satisfechos es del 67.48%, este porcentaje también llega a una mayoría absoluta, luego encontramos a los comensales que manifestaron no estar satisfechos ni insatisfechos con este servicio (29.8 %) y por último se encuentran los comensales que estuvieron insatisfechos con respecto al servicio(2.73 %) manifestando que los juegos están muy cerca al estacionamiento y que por otra parte no existe control de las personas que ingresan y salen del restaurante.

El personal encargado es responsable de proteger al restaurante y los objetos personales de los comensales. Por último es importante tener en cuenta que la zona de juegos para niños tiene que estar forzosamente protegida de cualquier peligro, en este caso al menos cercada para que no se corra ningún peligro con los carros.



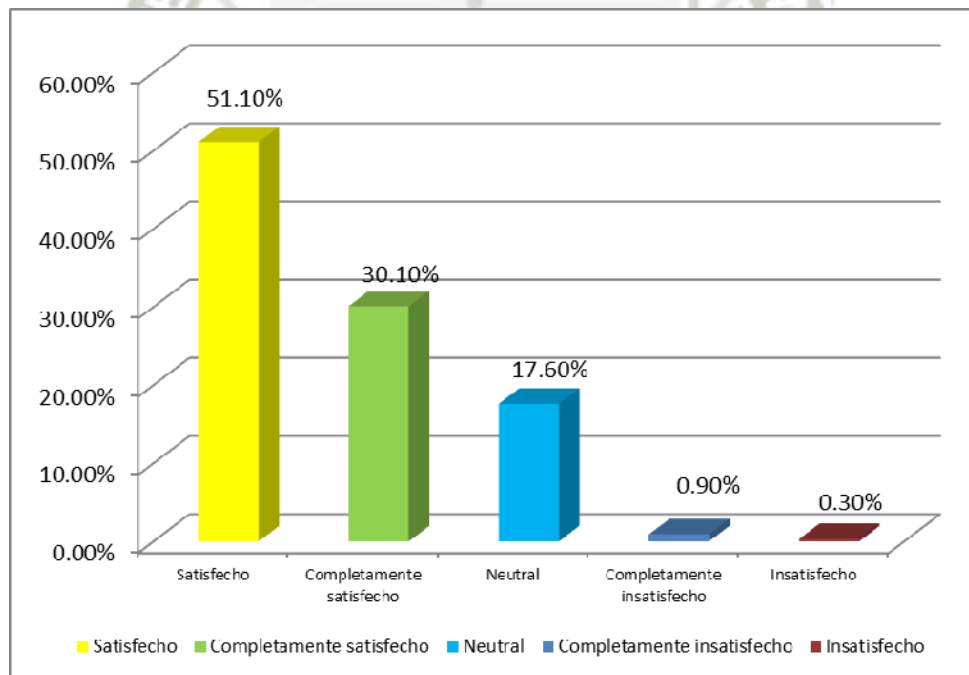
➤ **Calificación de la clientela: Amabilidad por parte del mozo**

Cuadro N 97: Calificación de la clientela: Amabilidad por parte del mozo

Amabilidad por parte del mozo	N	%
Completamente satisfecho	99	30.1
Satisfecho	168	51.1
Neutral	58	17.6
Insatisfecho	1	0.3
Completamente insatisfecho	3	0.9
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 97: Calificación de la clientela: Amabilidad por parte del mozo



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN: De acuerdo al estudio realizado podemos decir que el número de comensales satisfechos con la amabilidad y actitud por parte de los mozos representa una mayoría absoluta (más de la mitad de los comensales encuestados) constituido por el 81.2 % , en seguida se observa que el 17.6 % de visitantes no están satisfechos ni insatisfechos ,de tal manera se puede distinguir en este nivel que los comensales permanecen neutrales con respecto a este servicio .Por último el 1.2% estuvo insatisfecho mencionando que la actitud de los mozos hacia los comensales no fue la adecuada ni oportuna.

Es importante tomar en cuenta que el personal debe cuidar su comportamiento frente al cliente como son los gestos y tono de voz (expresiones no verbales) porque es la primera impresión que el cliente se lleva, así como su comunicación frente al cliente, ya que este aspecto puede determinar ciertos niveles de calidad que brinda el restaurante.

En este caso se debe mantener un proceso de control interno del personal y en especial con los que tienen contacto directo con los clientes ya que es muy importante la comunicación, siendo esta una habilidad que se debe desarrollar.

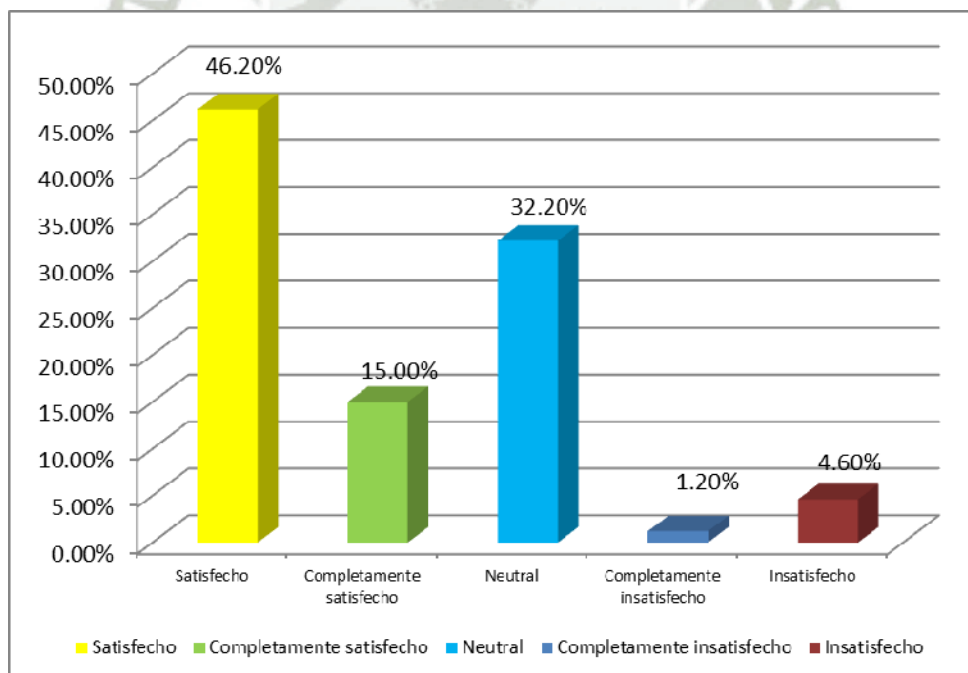
Calificación de la clientela: Limpieza en interiores y exteriores

Cuadro N° 98: Calificación de la clientela: Limpieza en interiores y exteriores

Limpieza en interiores y exteriores	N	%
Completamente satisfecho	52	15.8
Satisfecho	152	46.2
Neutral	106	32.2
Insatisfecho	15	4.6
Completamente insatisfecho	4	1.2
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 98: Calificación de la clientela: Limpieza en interiores y exteriores



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. De acuerdo al estudio realizado podemos decir que el segmento de comensales satisfechos con el servicio de limpieza en interiores y exteriores de restaurante Pai Pai corresponde al 62% y los que manifestaron no estar ni satisfechos ni insatisfechos está representado por el 32.2 %, este segmento muestra un porcentaje considerable , de forma tal que se perciben con una actitud indiferente frente a este servicio , y es por lo cual que se inclina a la insatisfacción de los visitantes con respecto a este servicio. Por ultimo encontramos a quienes estuvieron insatisfechos con respecto a este servicio, representado por el 5.8% de los comensales.



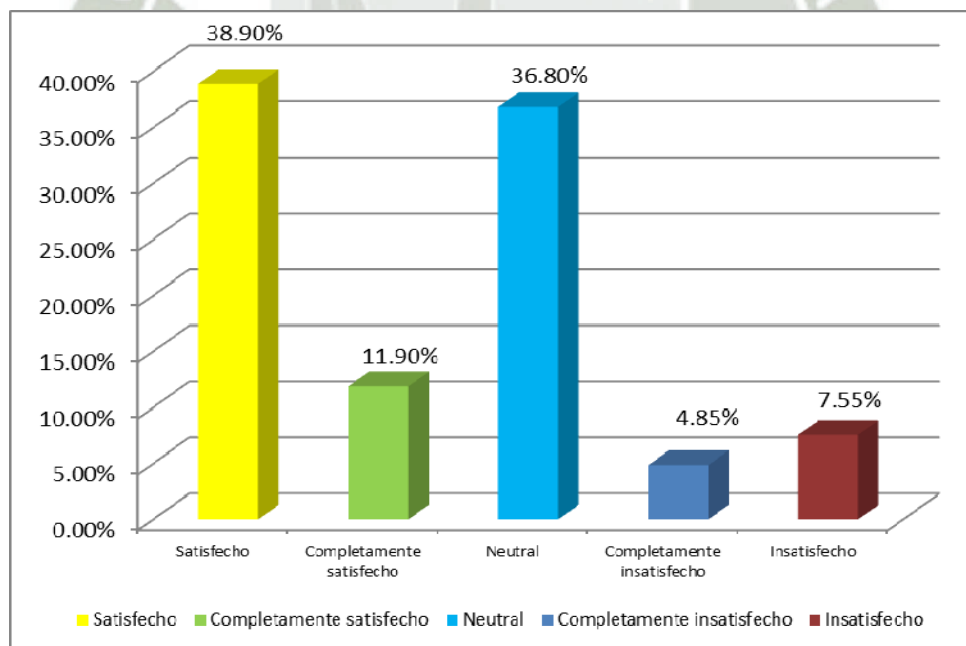
➤ **Calificación de la clientela: Limpieza en los servicios higiénicos**

Cuadro N° 99: Calificación de la clientela: Limpieza en los servicios higiénicos

Limpieza en los servicios higiénicos	N	%
Completamente satisfecho	39	11.9
Satisfecho	128	38.9
Neutral	121	36.8
Insatisfecho	25	7.55
Completamente insatisfecho	16	4.85
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 99: Calificación de la clientela: Limpieza en los servicios higiénicos



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- De acuerdo al estudio realizado podemos decir que el segmento de comensales satisfechos con el servicio de limpieza en los servicios higiénicos corresponde al 50.8% y los que no manifestaron no estar ni satisfechos ni insatisfechos está representado por el 36.8 % y por último el 12.4 % representa al segmento de los comensales insatisfechos con respecto al servicio , comentando que no se realiza una limpieza profunda en los baños, pisos, y espejos, mencionando también que una puerta del baño de varones estaba zafada .

El grado de limpieza e higienización de cualquier establecimiento restaurantero influye en su calidad. Es de vital importancia realizar la limpieza de manera diaria y periódica todas las áreas para los clientes y las áreas privadas



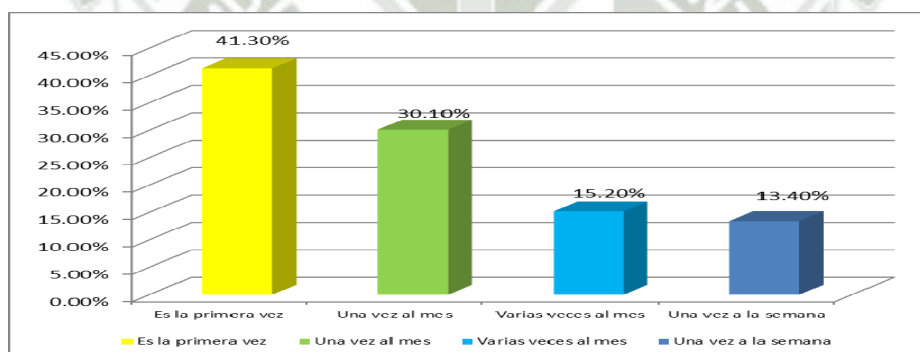
d) FRECUENCIA DE VISITA DE LOS CLIENTES

Cuadro N° 100: frecuencia de visita a los clientes

Frecuencia de visita	N°	%
Una vez a la semana	44	13.4
Varias veces al mes	50	15.2
Una vez al mes	99	30.1
Es la primera vez	136	41.3
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

Grafico N° 100: Frecuencia de visita de los clientes



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. En el presente cuadro estadístico se observa que la mayoría de comensales que vienen al restaurante Pai Pai vienen por primera vez, con un 41.3 %, seguidos de los comensales que vienen una vez al mes, con un 30.1% m seguido de un 15.2% que manifiestan que vienen varias veces al mes y por ultimo tenemos los que vienen una vez a la semana, con un 13.4 %. Según la prueba estadística, restaurante Pai Pai aún no cuenta con una cartera de clientes fija que indique o que considere a Restaurante Pai Pai como su lugar preferido al momento de escoger un restaurant.

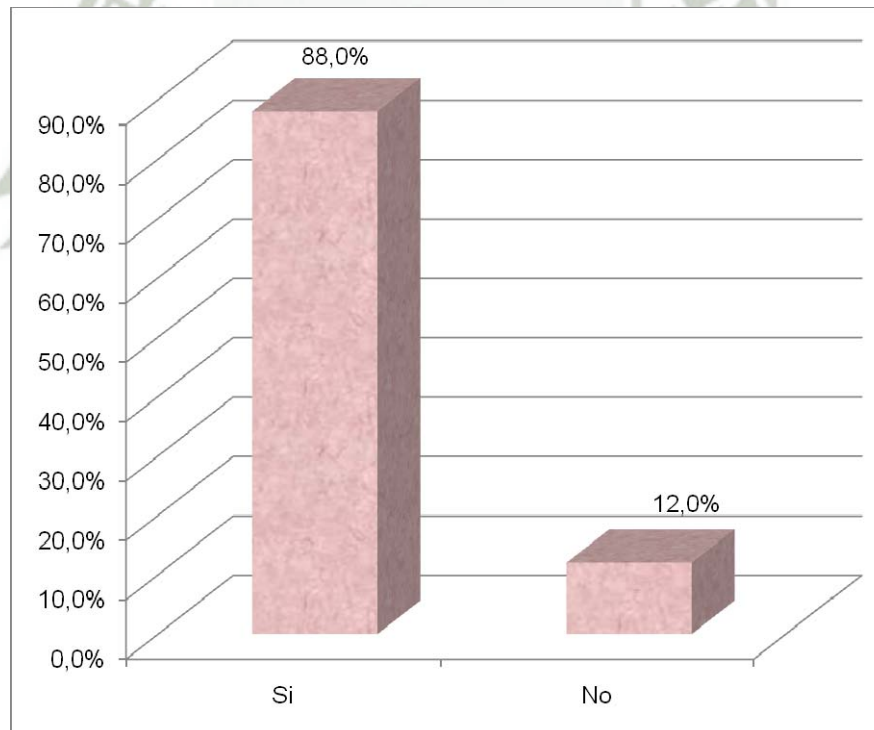
e) POSIBLE RETORNO AL ESTABLECIMIENTO

Cuadro N° 101: Posible retorno al establecimiento

Visitaría nuevamente el Restaurante	N°	%
Si	290	88.1
No	39	11.9
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 101: Posible retorno al establecimiento



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. De los resultados obtenidos se observa el 88.1% de los comensales que visitaron Restaurante Pai Pai expresaron su satisfacción y que volverían nuevamente, representando una mayoría absoluta. El 11.9 % indicó no estar satisfecho y manifestó que no volvería a restaurante Pai Pai, manifestando que no estaba satisfechos con el servicio ni con la estructura del establecimiento.

Si bien es cierto que una mayoría absoluta expreso que si retornaría a Restaurante Pai Pai, hay un 11.9% que no estuvo satisfecho y no hay que olvidar que uno de los objetivos primordiales es que todos los clientes estén totalmente satisfechos con el servicio en general, este resultado indica que existen aspectos en el servicio y/o estructura que requieren ser mejorados y/o corregidos por parte de los gestores de Restaurante Pai Pai.



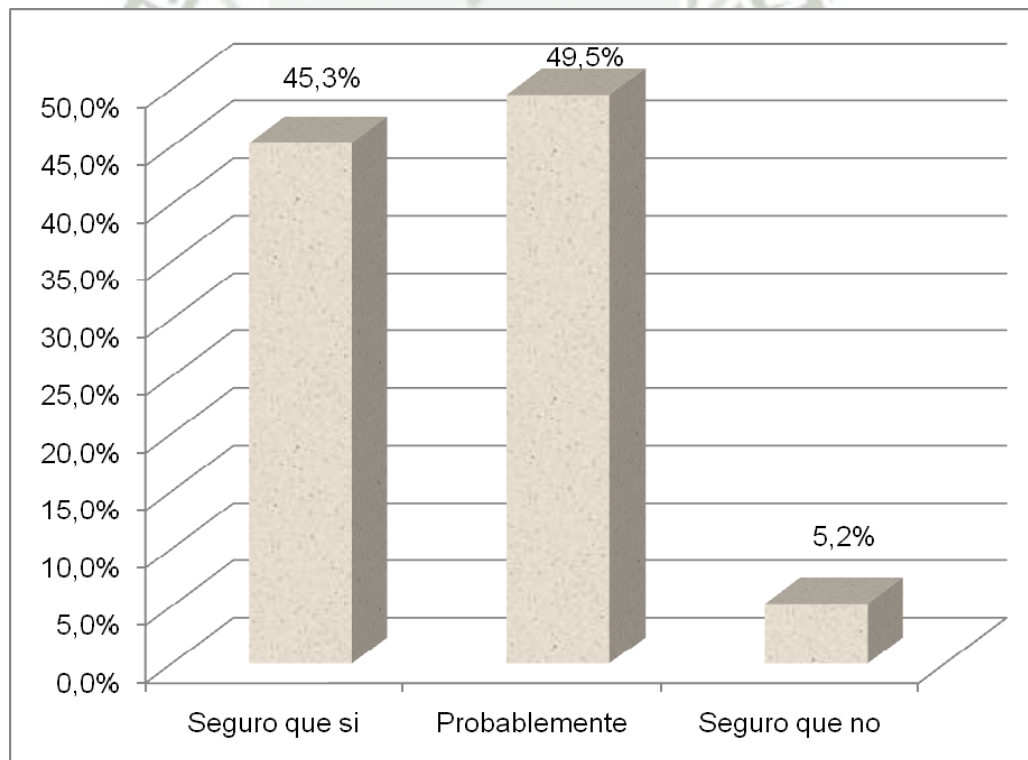
g) Recomendaciones

Cuadro N° 102: Recomendaría el restaurante

Recomendaría el Restaurante	N°	%
Seguro que si	149	45.3
Probablemente	163	49.5
Seguro que no	17	5.2
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 102: Recomendaría el restaurante



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. Los resultados obtenidos en la investigación indican que de 329 comensales que visitaron Restaurante Pai Pai, el 45.3% manifestó que si recomendaría a restaurante Pai Pai a sus familiares, amigos y conocidos, mientras que un 49.5 % no dio una opinión en contra pero tampoco a favor, percibiéndose como indiferentes frente al servicio, finalmente encontramos a los comensales que señalaron que no recomendarían a restaurante Pai Pai (5.2%)

Si bien es cierto que hay un porcentaje considerable (45.3%) que manifestó que si recomendaría restaurante Pai Pai, los resultados muestran que hay un gran porcentaje (49.5%) que se mostró indiferente con el servicio, eso es preocupante, y también es necesario tener en cuenta que hay un 5.2% que no recomendaría restaurante Pai Pai. El problema que manifestaron los comensales es la carencia de una carta variada, la infraestructura del restaurante, refiriéndose al área recreativa y a los tiempos de servicio. Es así que se muestra cierta deficiencia en estos aspectos y es necesario tomarlo en cuenta para una reestructuración en restaurante Pai Pai.

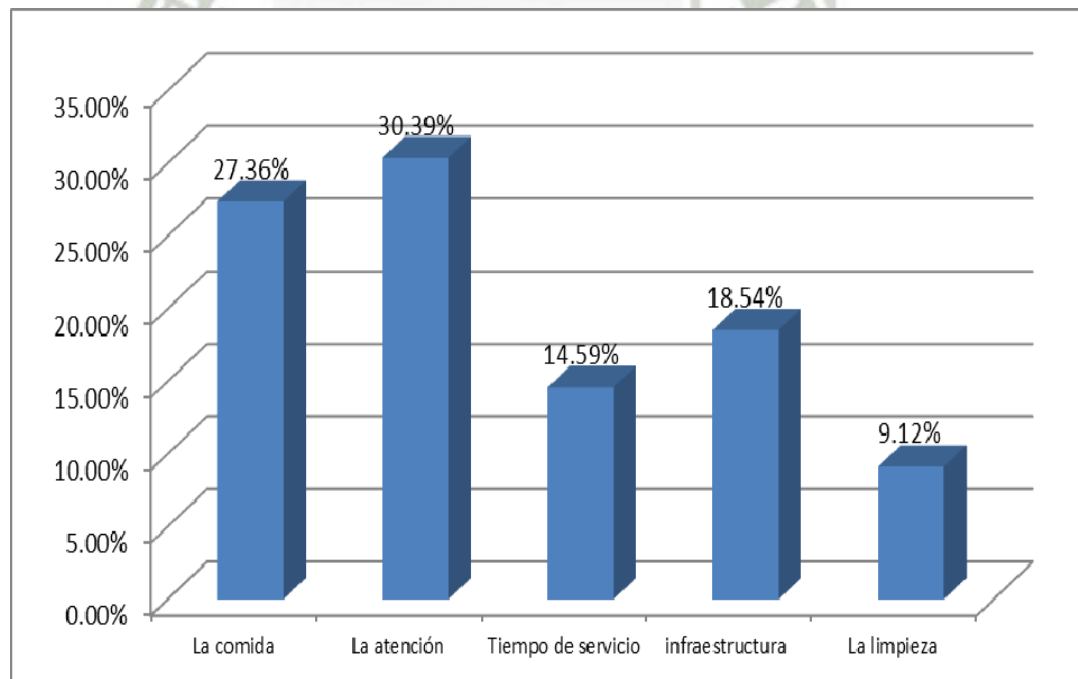
H) SUGERENCIAS

Cuadro N° 103: Sugerencias

Aspecto sugeriría mejorar	N°	%
La comida	90	27.36
La atención	100	30.39
Tiempo de servicio	48	14.59
Infraestructura	61	18.54
La limpieza	30	9.12
Total	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 103: Sugerencias



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. En el presente cuadro estadístico se observa que de 329 comensales encuestados el 30.39% sugiere que se mejore la atención que se ofrece en restaurante Pai Pai, seguido de los comensales que sugirieron que se mejore la comida con un 27.4% seguido por los comensales que sugieren que la infraestructura sea mejorada con un 18.54%, seguido a su vez por los comensales que sugieren que los tiempos de servicio sean mejorados con un 14.59% y finalmente hubo un grupo de comensales que sugiere que la limpieza sea mejorada con un 9.12%.

Todo restaurante debe de tener en cuenta que el cliente es la razón de ser de toda empresa y que simplemente si no hay clientes, simplemente cualquier empresa saldrá del mercado, es por eso que las sugerencias de los clientes son de vital importancia, ya que así expresan sus necesidades e inquietudes, es así como restaurante Pai Pai podrá satisfacer las necesidades de sus clientes y posicionarse así en el mercado.

2.3. - CUADROS COMBINADOS

a. SATISFACCIÓN GENERAL DE ACUERDO EL SEXO DE LOS CLIENTES

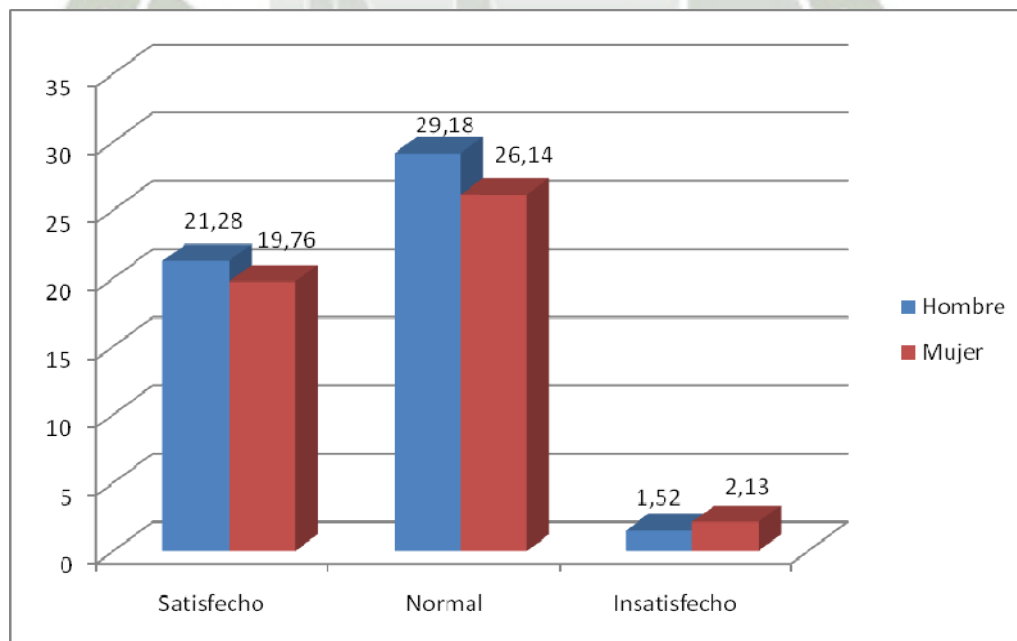
**Cuadro N° 104: Satisfacción general de acuerdo el sexo de los
clientes**

Sexo	Satisfacción General						Total	
	Satisfecho		Normal		Insatisfecho			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Hombre	70	21.28	96	29.18	5	1.52	171	51.98
Mujer	65	19.76	86	26.14	7	2.13	158	48.02
Total	135	41.0	182	55.3	12	3.6	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

$P = 0.758$ ($P \geq 0.05$) N.S.

**Gráfico N° 104: Satisfacción general de acuerdo el sexo de los
clientes**



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. En el presente cuadro estadístico se observa que el segmento más satisfecho con respecto al sexo de los comensales fue el de los varones con un total de 21.28% de un total de 329 comensales (100%), existiendo también un porcentaje que se manifestó neutral de 29.18% expresando cierta indiferencia con el servicio, y finalmente hay un porcentaje de 1.52 que expresaron estar insatisfechos con el servicio.

El presente cuadro estadístico también muestra que en el segmento de las mujeres, de un total de 158 personas, 65 mujeres, el 19.76% manifestó estar satisfecho con el servicio en general, mientras que un 29.18 % no dio una opinión negativa pero tampoco dieron una opinión positiva, y finalmente un 2.13% manifestaron estar insatisfechas.

Si bien es cierto que hay un porcentaje que manifestó estar satisfecho con el servicio, hay un mayor porcentaje que se percibe como indiferente frente al servicio brindado en restaurante Pai Pai, lo cual indica que hay ciertos aspectos que hay que mejorar y/o corregir, ya que el objetivo es que los clientes sientan que se han satisfecho todas sus necesidades y expectativas que tenían, es más el objetivo es sobrepasar las expectativas que tienen los clientes para así poderse posicionar en el mercado gastronómico.

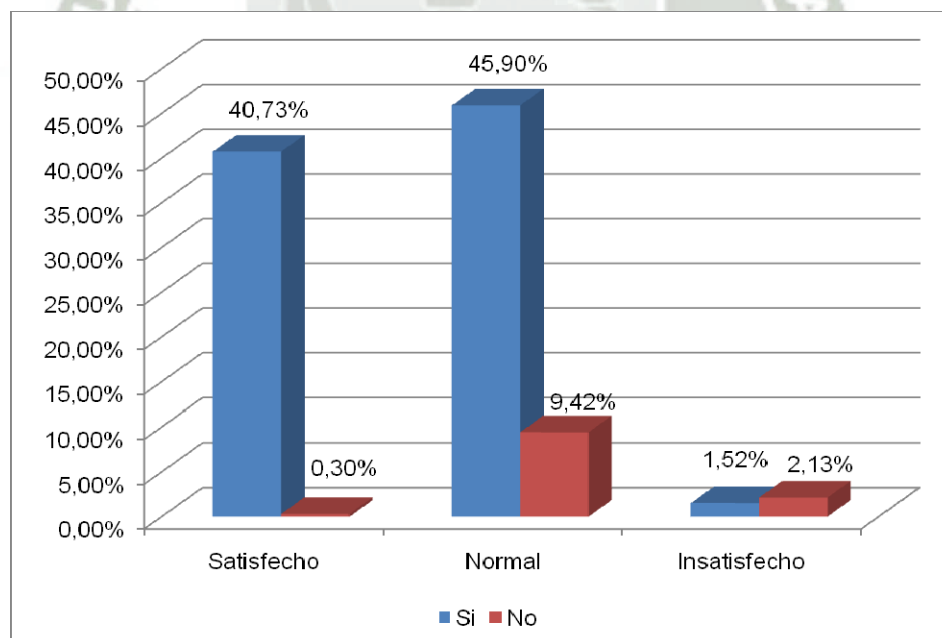
➤ **Cuadro N° 105: Retorno al establecimiento con respecto a la satisfacción general del cliente**

Visitaría nuevamente el Restaurante	Satisfacción General						Total	
	Satisfecho		Normal		Insatisfecho			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Si	134	40.73	151	45.90	5	1.52	290	88.14
No	1	0.30	31	9.42	7	2.13	39	11.85
Total	135	41.03	182	55.32	12	3.65	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

$P = 0.000$ ($P < 0.05$) S.S.

Gráfico N° 105: Retorno al establecimiento con respecto a la satisfacción general del cliente



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN. El estudio realizado demuestra que de las 329 comensales encuestados en restaurante Pai Pai, 290 manifestaron que si retornarían, mientras que 39 personas manifestaron que no retornarían a restaurante Pai Pai .

Del segmento de personas que si retornarían podemos observar que 40.73 %personas estuvieron satisfechas con el servicio, mientras que 45.90 %de las que se manifestaron neutrales también volverían a restaurante Pai Pai, y de las personas que se sintieron insatisfechas, 1.52% retornaría a restaurante Pai Pai.

Del segmento de personas que no retornarían, encontramos a los que se manifestaron satisfechos, siendo 0.30 % de un total de 100%, mientras que 9.42% de los comensales que se manifestaron neutrales no volvería, y finalmente de los que se manifestaron insatisfechos 2.13% manifestó que no volvería a Restaurante Pai Pai.



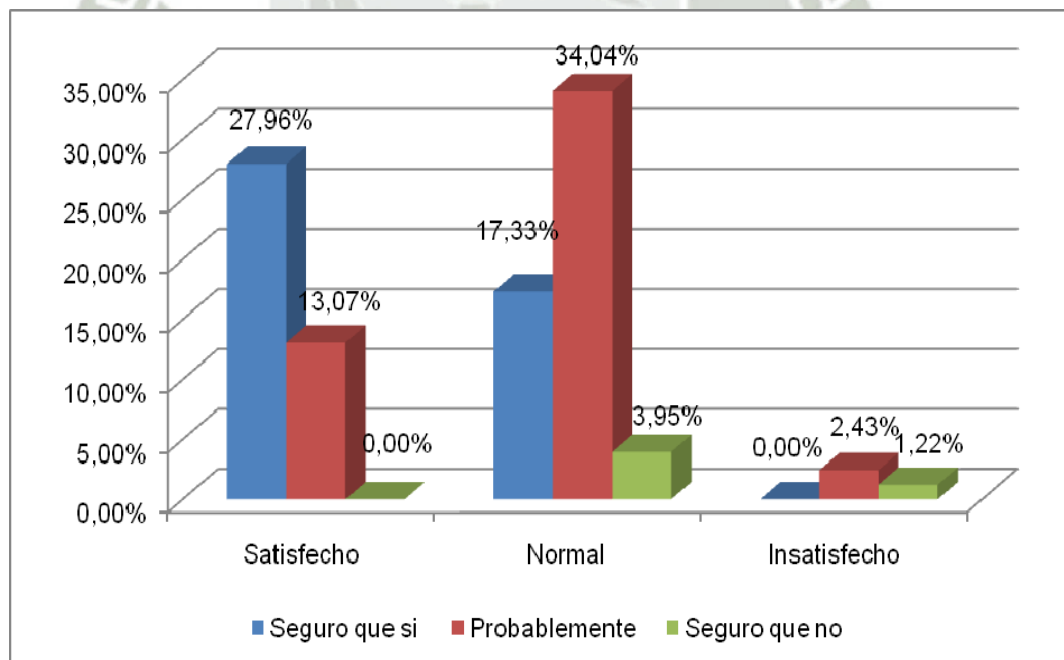
a) Cuadro N° 106: Retorno a Restaurante Pai Pai con respecto a la satisfacción general con el servicio brindado

Recomendaría el Restaurante	Satisfacción General						Total	
	Satisfecho		Normal		Insatisfecho			
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Seguro que si	92	27.96	57	17.33	0	0.0	149	45.29
Probablemente	43	13.07	112	34.04	8	2.43	163	49.54
Seguro que no	0	0.0	13	3.95	4	1.22	17	5.17
Total	135	41.03	182	55.32	12	3.65	329	100.0

Fuente: Elaboración propia

$P = 0.000$ ($P < 0.05$) S.S.

Gráfico N° 106: Retorno a Restaurante Pai Pai con respecto a la satisfacción general con el servicio brindado



Fuente: Elaboración propia

INTERPRETACIÓN.- El estudio realizado demuestra que los comensales que sí recomendarían restaurante Pai Pai según su grado de satisfacción es el 45.29%, de los cuales el 27.96% manifestaron estar satisfechos, 17.33% se manifestaron neutrales con respecto al servicio brindado, y ninguna de las personas que se manifestó insatisfecha recomendaría restaurante Pai Pai.

El estudio realizado también demuestra que los comensales que probablemente recomendarían restaurante Pai Pai está representado por un 49.54% de los cuales un 13.67% dijo sentirse satisfecho, otro 34.04% se manifestó neutral con respecto al servicio y finalmente 2.43% se sintieron insatisfechas con el servicio.

De los resultados obtenidos también se observa que hay un grupo de personas que no recomendarían restaurante Pai Pai, es un total de 17 personas (5.17%) de las cuales ninguna de estas personas se mostró satisfecha con el servicio brindado, un 3.95% se manifestó indiferente con respecto al servicio brindado y 1.22% se manifestaron insatisfechas.

ANALISIS FODA

FORTALEZAS

- Restaurante Pai Pai, tiene una ventaja competitiva, con respecto a precios.
- Restaurante Pai Pai, no copia ni imita las fortalezas de otra empresa, sino que en cierto modo posee una cultura organizacional.
- Restaurante Pai Pai, posee una buena relación – precio – cantidad del producto.
- El local se encuentra estratégicamente ubicado en un sector Paisajista, alejado de la ciudad, con un buen punto de afluencia al público, dado que muchas personas desean relajarse en el campo, especialmente los fines de semana.
- Restaurante Pai Pai cuenta con un local lo bastante amplio como para atender varios eventos al mismo tiempo.
- Restaurante Pai Pai cuenta con un área verde y jardín lo bastante amplio, como para que los clientes se relajen y pasen un rato muy agradable.
- Restaurante Pai Pai cuenta con una adecuada estandarización en la elaboración de los platos y en la presentación del producto final.

OPORTUNIDADES

- Debido a la zona en la que se encuentra Restaurante Pai Pai y por los productos que ofrece se podría considerar que habría un alto número de consumidores- mercado en crecimiento.
- Elevado número de proveedores le dan al Restaurante Pai Pai la posibilidad de una amplia gamma para escoger sus productos.

DEBILIDADES

- Aunque en Pai Pai EIRL, se cuenta con cierta estructura organizacional, esta no es la adecuada, es demasiado informal y el estilo administrativo a su vez es también informal y no adecuado para la envergadura de Restaurante Pai Pai.
- El trabajo en equipo dentro de Restaurante Pai Pai, no es una cualidad muy notoria, pareciera que no se le considerara importante.
- No se aprecia buena proyección laboral para sus empleados.
- Su actual oferta presenta baja capacidad de innovación de nuevos productos.
- Los productos servidos en Pai Pai son buenos, pero hay una escasa posibilidad de diferenciación, muchos restaurante tienen los mismos productos.
- El don de mando es algo que se requiere con mucha urgencia en Restaurante Pai Pai, no se manifiesta un buen trato hacia al personal.
- En Restaurante Pai Pai no se cuenta con una campaña publicitaria, es nula.

- Aún no se aprecia una lealtad hacia la marca “Pai Pai” por parte de los consumidores.
- Restaurante Pai Pai no cuenta con un bar bien equipado en donde un mercado distinto, gente joven (21-35) pueda conocer más al establecimiento.
- Restaurante Pai Pai, cuenta con juegos infantiles grandes y bonitos, pero que no han recibido un mantenimiento adecuado en los últimos años.

AMENAZAS

- Alta fiscalización de entidades reguladoras que pudieran poner trabas o implementar normas que perjudicarían a Pai Pai.
- El aumento de número de competidores en la zona con nombre ya posicionado en el mercado.
- Fuerte aumento de competidores en lo que se refiere a comida chatarra en los bien llamados Mall (Mc Donals, Burguer kings, etc).
- A pesar de contar con seguridad en el Restaurante Pai Pai, siempre los robos y/o sustracción de carteras han sido considerado una gran amenaza, para todo el sector de la Avenida Paisajista.

DISCUSIÓN

Los resultados de la investigación comprueban la hipótesis propuesta. Se afirma que hay la necesidad de mejorar la organización de la empresa relacionado con el servicio gastronómico, motivando a tomar medidas inmediatas para convertir las deficiencias en fortalezas y proponer una reestructuración total y su implementación progresiva, para así dar paso a un desarrollo mediante una innovadora oferta gastronómica.

A continuación se presentan los principales resultados de la investigación:

1. El Modelo de gestión Actual en Restaurante Pai Pai tiene como motivación principal obtener mayor ingreso económico y visualiza a Restaurante Pai Pai con una cartera de clientes muy elevada.
2. En el Modelo de Gestión Actual se considera como prioridad principal ofrecer una atención de calidad a los clientes, resaltando que no se considera la capacitación ni a la motivación a los colaboradores como una prioridad, incluso por parte de los mismos colaboradores.
3. Entre las ventajas que la gestión actual considera que tiene frente a la competencia es la infraestructura con la que cuenta, seguida por platos de buena calidad, pero se hace mención al capital humano con el que se cuenta.
4. Los colaboradores que se encuentran laborando actualmente en el restaurante tienen como meta principal ganar dinero, y no expresan interés en crecer profesionalmente o desarrollar una carrera en el sector gastronómico.
5. La mayor parte de los gestores consideran que la meta principal en la gestión actual, es incrementar las ventas, pero no contemplan las estrategias para poder llegar a esta meta y tampoco se considera la

capacitación y la actualización constante para poder alcanzar dicha meta.

6. En la gestión actual se cuenta con una lista sobre los deberes, tareas y actividades que deben ser realizadas cada día dentro del establecimiento, pero todo se encuentra de manera informal, no hay funciones predeterminadas por escrito, ni rol de funciones no escrito.
7. En el caso de eventos sociales, la empresa cuenta con una programación establecida para la realización de dichos eventos. Cada paso de la programación está clara y empíricamente establecido.
8. La mayoría de los colaboradores manifiesta que se carece de capacitación y asesoramiento por parte de los gestores, se deduce que en la gestión existen ciertas deficiencias al capacitar al personal y en consecuencia esto podría tener un efecto negativo con respecto al servicio brindado al cliente.
9. La falta de comunicación entre gestores y colaboradores es notoria, en especial lo que se refiere a la atención del cliente, y es necesario tener en cuenta que la comunicación entre gestores y colaboradores es de vital importancia, para poder dialogar y reportar errores, fallas que se hayan suscitado y así buscar soluciones en conjunto.
10. Un problema que se presenta de la gestión actual, es la falta de motivación hacia los colaboradores, la mayoría de estos no se sienten motivados al trabajar y por ende esto afectará de gran manera en la atención brindada a los comensales.
11. Los gestores como los colaboradores si consideran importante la innovación, en especial en lo relacionado con la atención al cliente y ofrecerle una variada oferta de entretenimiento a los clientes, seguida de publicidad.

12. Refiriéndose al aspecto de agrado al trabajar en restaurante Pai Pai, los colaboradores consideran que el sueldo es un factor que más satisfacción les da, mientras que el factor que más desagrada es el trato hacia el personal, e incluso la existencia de favoritismo por parte de los gestores.
13. En la presente investigación se puede observar que tanto los colaboradores como los mismos gestores aun no cuentan con la flexibilidad y/o versatilidad para asumir nuevos retos y responsabilidades.
14. Restáurate Pai Pai aún no cuenta con un organigrama claramente establecido.
15. En la gestión actual, se consideraría utilizar algunas herramientas como encuestas, cuestionarios, etc. para medir la satisfacción general de sus clientes.
16. En los aspectos o peculiaridades del Restaurante Pai Pai se pudo identificar qué colaboración con la compañía es uno de la clientela que más resalta, mas no se identifica trabajo en equipo, ni tampoco un alto nivel de motivación e insatisfacción personal en el trabajo.
17. La empresa no cuenta por escrito con organigrama, manual de funciones, ni manual de proceso y procedimiento.
18. El entorno de la empresa está claramente definido, la cual está comprendida por los gestores, sus colaboradores, mercado, tecnología y la competencia.
19. El plan de decisión en el Restaurante Pai Pai se encuentra supeditado a la gerente general, quien vendría a ser la única accionista capitalista, la señora Isabel Valdivia Prince.

20. Es predominante el segmento de visitantes hombres (52%) con respecto al segmento del sexo femenino (48%), mientras que el segmento etario que visita con más frecuencia Restaurante Pa Pai oscila entre 31 a 40 años con un 40.7% seguido por el segmento etario entre 21 a 30 años con un 22%.
21. En el restaurante Pai Pai no se cuenta con una campaña publicitaria, es prácticamente nula, todos los comensales que visitaron el establecimiento lo visitaron porque pasaban por ahí buscando un lugar donde comer y les agrado el establecimiento a simple vista.
22. En lo que se refiere a los clientela en la atención ofrecida por restaurante Pai Pai, se observó que el nivel más alto de satisfacción corresponde a la atención por parte de los mozos, por otro lado el atributo que alcanzo el mayor grado de insatisfacción corresponde a la limpieza de los baños.
23. En la presente investigación se aprecia que el segmento más satisfecho con respecto al sexo de los comensales fue el de los varones, de un total de 171 personas (51.98%) el 21.28 % estuvo satisfecho, considerándose también un segmento neutral con un porcentaje de 29.18%, y al final se observa un grupo que manifestó estar insatisfecho representado por un 2,13%.
24. En la presente investigación también se puede apreciar que con respecto al segmento de mujeres que visitaron el establecimiento, de un total de 158 mujeres lo cual equivale a un 48.02%, 65 personas (19.76%) estuvieron satisfechas, mientras que 86 personas (26.14%) se mostraron indiferentes con respecto al servicio brindado y un 2.13% manifestó estar indiferente con el servicio brindado.
25. El mayor porcentaje de comensales satisfechos con respecto a su edad es el grupo de 31 a 40 años, con un total de 53 personas

(16.11%), seguido por el segmento comprendido entre los 21 a 30 años con 34 personas (10.33%)

26. Los resultados de la investigación demuestran que de los 329 comensales encuestados en Restaurante PAI PAI, 290 manifestaron que si retornarían al establecimiento, por otro lado 39 personas manifestaron que no retornarían a Restaurante Pai Pai.

27. Los comensales que si recomendarían restaurante Pai Pai con respecto a su grado de satisfacción son 149 personas (45.29%) de las cuales 92 personas (27.96%) estuvieron satisfechos, mientras que 57 personas (17.33%) se manifestaron neutrales.



CONCLUSIONES

- PRIMERA.-** Restaurante Campestre Pai Pai EIRL es una empresa de tipo familiar que tiene un sistema de administración empírica por ende esto afecta en la organización y desarrollo de cualquier evento social y en la atención al público en general.
- SEGUNDA.-** Mediante los resultados de la presente investigación se observa que el mayor nivel de satisfacción de los comensales está en relación a la calidad, variedad y presentación de la comida, y el nivel más bajo o de menor satisfacción se encuentra relacionado con la atención y el comportamiento por parte de los mozos, sin embargo, se puede señalar que la infraestructura que incluye la limpieza y seguridad tiene una aceptación favorable, pero no necesariamente significativa en la opinión de los comensales que concurren al restaurante.
- TERCERA.-** Se identificaron los factores internos en cada uno de los procesos de la empresa calificando los factores de éxito, es decir los favorables y los factores críticos o perjudiciales para el desarrollo de la misma. Ello permitió identificar las áreas más críticas. Por cuanto se concluye que el factor más crítico es el factor administrativo, ya que se observa que el Restaurante Campestre Pai Pai no tiene bien definidos sus planes a largo plazo ni a corto plazo, pues no cuenta con misión, visión y objetivos claramente definidos, por lo tanto, no son de conocimiento del equipo de trabajo y por ende resulta perjudicial para el

desarrollo de la empresa como restaurante y su organización de eventos sociales. Así mismo, permitió identificar que el factor éxito es que Restaurante Pai Pai cuenta con el conocimiento fundamental (know How) y capacidad instalada adecuados que mejoraría la productividad y finalmente los resultados de utilidad.

CUARTA.- La empresa carece de una planificación ; no cuenta con planes ni objetivos a largo plazo , si bien es cierto cuenta con el conocimiento fundamental y capacidad adecuada , se necesita capacitar mejor a su personal para mejorar la productividad , la calidad de sus servicios y sus utilidades, es por eso que a través del presente documento proponemos **EL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS** , donde el talento humano y sus habilidades constituyen el factor primordial en el desarrollo de la empresa y así, habrá mejora en la calidad de los servicios ofrecidos y el crecimiento empresarial.

SUGERENCIAS

- PRIMERA.-** Establecer un manual de funciones y un organigrama por escrito, ya que de este modo se podrá controlar mejor la labor de los colaboradores, y esto a su vez mejorará la organización del restaurante Pai Pai en las diferentes áreas.
- SEGUNDA.-** Incluir el Modelo de gestión por competencias, en donde se le considera de vital importancia a la habilidad de los trabajadores como al que tiene el capital humano para el éxito de una empresa.
- TERCERA.-** Capacitar e incentivar al personal del restaurante Pai Pai constantemente, dado que de esta manera los trabajadores sabrán como desenvolverse y trabajar de una manera eficaz y eficiente y por ende el cliente sentirá que se superó las expectativas que tenía
- CUARTA.-** Si bien es cierto que Restaurante Pai ofrece una variedad aceptable de platos en la carta, es necesario reestructurar el servicio brindado como mejorar el nivel y/o la calidad de la comida, para que así se pueda hablar de la marca Pai Pai, esto quiere decir que el restaurante sea conocido por la sazón y el servicio que sólo se encuentra en el Restaurante Pai Pai.
- QUINTA.-** Mejorar el servicio de sistema de pago donde se incluya las tarjetas de crédito, y débito, ya que al contar con este sistema de pago, tendría acceso a los clientes que realizan sus consumos con tarjetas visiten Restaurante Pai Pai.

BIBLIOGRAFÍA

1. ÁLVAREZ, Isabel; El sabor de la Identidad. Ed: Universidad de San Martín de Porres; Perú; 2002
2. APAZA, Katherine; Historia de la Picantería Arequipeña. Ediunsa; Perú; 2009.
3. CARPIO MUÑOZ, Juan Guillermo; Arequipa, las fiestas y comida típica. Ed. Club de Leones; Arequipa; 1999.
4. CODÓ, Luis; La Adopción de un sistema de calidad de un Restaurante. Ediciones Horeca Solutions SL; España; 2007.
5. CODÓ, Luis; La innovación en restauración / temática calidad. Ediciones Horeca Solutions SL; España; 2007.
6. Diccionario Enciclopédico Lexus. Editorial Lexus; 2009
7. Diccionario Enciclopédico Encas. Editorial Castell; 2011
8. LUNDBERG, Donald E; Manual de Organización y Administración de Turismo. Editorial Centrum ; España; 1986.
9. MOLINA, Ricardo; ARGOTTE, Liliana; JÁCOME Norma; DOMÍNGUEZ Martín; Modelo de Gestión por Competencias: Conceptos Básicos. 1era Edición; México; 2006.
10. PAREDES, Julio; "Manual para la Investigación Científica". Editorial Universitaria; Perú; 2006.
11. QUIROZ PAZ SOLDÁN, Eusebio Vivian; Historia de Arequipa. Editorial Brasa; Perú; 1991.

12. RUIZ ROSAS, Alonso; La cocina mestiza arequipeña. Edi. UNSA; Perú; 1991.
13. TOBAR, Federico; Desafíos en la gestión Institucional, Proyecto de Fortalecimiento de la gestión Institucional. Editorial ESIC; Buenos Aires; 1997.



CONSULTAS WEB

- Camejo Armando **EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIA Y LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA GERENCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS/** www.edumet.net/ 12/04/2012 12.40 m
- Cod ,Lluís; La Innovación en Restauración, www.gestionrestaurantes.com 13/04/2012 2.30 pm:
- Fundación Wikipedia, INC, Activo (contabilidad), Concepto de Administración, 15/04/2012
- Gutiérrez Oscar Iván, Concepto de Eventos, www.eventosempresariales.foroes.net, 13/04/2012 1.00 pm
- Organización de eventos, www.scribd.com/doc/14686867/organizacion-de-eventos, 13/04/2012, 9.30 am
- Pérez Hernández Ramiro Jesús, Sistema de Gestión de Capital Humano, www.monografias.com ,12/04/2012 , 11:30 am
- Torres Villamil Robinson Fernando, Los Eventos y sus Etapas. <http://www.slideshare.net/laresal/los-eventos-y-sus-etapas> , 13/04/2012 11: 00 am

ANEXOS

ANEXO N° 1

**CUESTIONARIO PARA LOS DIRECTORES DE RESTAURANTE
CAMPESTRES PAI PAI**

Agradecemos responda el siguiente cuestionario que se realiza con la finalidad de hacer un análisis de la Gestión de Restaurante Pai Pai.

Marque con una X la alternativa que más se aproxime la realidad de su empresa.

PROCESO DE PLANEACIÓN

01.- ¿Cómo se forma Restaurante de Pai Pai?

- Negocio rentable
- Atraer comensales
- Trabajar en familia

02.- ¿En lo concerniente a la viabilidad financiera existe la relación precio – calidad - cantidad?

- Si
- No

03.- ¿Los costos productivos están en relación con la oferta y demanda del mercado?

Si

No

04.- ¿En lo concerniente a facilidades de pago, se aceptan tarjeta de crédito?

Si

No

05.- ¿Se aceptan monedas extranjeras como medio de pago?

Si

No

06.- ¿Se da crédito a los clientes?

Si

No

07.- ¿Se utilizan herramientas para determinar la viabilidad financiera del restaurante?

Si

No

08.- ¿Qué herramientas son utilizadas para la viabilidad del Restaurante?

- Indicadores
- Programas
- Servicios
- Otros

09.- ¿Frecuencia de la evaluación del desempeño?

	Si	No
Mensual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fines de Semana	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Cualidades del personal en el Restaurante Pai Pai?

	Si	No
Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Colaboración con la compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alta motivación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Satisfacción personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11.- ¿Programas con las que cuenta el Restaurante Pai Pai?

	Si	No
Primeros auxilios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Higiene Industrial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Seguridad Industrial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12.- ¿Programas de Bienestar Social pagados por Restaurante Pai Pai?

	Si	No
Educativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Familiar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cultural	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Deportivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.- ¿Planeación estratégica en Restaurante Pai Pai?

	Si	No
Organigrama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual de Funciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manual de Proceso y Proc..	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14.- ¿Se cuenta con un manual de control interno?

Si

No

15.- ¿Importancia de relación con otros sectores?

	Si	No
Universidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gobierno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Financiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16.- Futuro deseado para Restaurante Pai Pai

- Empresa altamente productiva
- Posicionarse como uno de los restaurante mas conocidos
- Ser el mejor restaurante de comida típica arequipeña

17.- Planes de mejora para Restaurante Pai Pai

Si	No	
		Hay planes de mejora en la empresa
		Participación del personal en actividades de mejora
		Incorporación de las sugerencias del personal
		Incorporación de sugerencias de los clientes

18. ¿Cuáles son las auditorías de control en la empresa?

Si	No	
		Asesorías internas a la contabilidad.
		Auditorías a la rentabilidad del recurso.
		Auditorías a la gestión global de la organización

CONTROL DE LA EMPRESA

19.- ¿Se realiza el control del Presupuesto?

Si

No

20.- ¿Se realiza el control de costos respecto a los ingresos

Si

No

21.- Se compara resultado con objetivos

Si

No

22.- Se organiza datos estadísticos compara resultado

Si

No

23.- En la recepción de la mercadería se comprueba

	Si	No
La cantidad, unidades peso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cantidad de materia prima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fecha de caducidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Registros sanitarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24.- Se almacena la mercadería teniendo en cuenta

	Si	No
Sus característica organolépticas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La temperatura y el grado de humedad de conservación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Normas de almacenamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Indicaciones específicas del productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criterio de racionalización que facilitan su aprovisionamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25.- ¿Se cuenta con stock mínimo y máximo?

- Si
- No

26.- Formaliza el aprovisionamiento mediante algún kardex

Si

No

27.- ¿El aprovisionamiento interno se realiza siguiendo el principio PEPS?

Si

No

ORGANIZACIÓN

28.- ¿Cuál es la misión del Restaurante?

Brindan un buen servicio

Obtener ganancias económicas

Otros.

29.- ¿Cuál es la visión del Restaurante?

Tener una carta de cliente elevada.

Ser una empresa líder

No saber / No opina.

30.- ¿Cuáles las prioridades de la empresa?

Ofrecer una atención de calidad

Prepara platos de calidad

- Tener buena infraestructura
- Limpieza del establecimiento
- Tener menú variado

31.- ¿Cuál es la ventaja competitiva?

- Local amplio y espacioso
- Preparación de platos de calidad
- Ambiente acogedor y agradable
- Atención por parte de los mozos

32.- ¿Cuáles son sus metas como gestores?

- Incrementar las ventas
- Mejorar la infraestructura

33.- ¿Cuáles son las funciones directivas como gestores?

- Planificación y control
- Organización
- Proveer personal
- Dirección de las operaciones del negocio

34.- ¿Con qué plan de acción cuentan como gestión en la empresa?

- Abastecimiento
- Desarrollo Tecnológico
- Recursos Humanos
- Infraestructura

35.- ¿Qué se considera de vital importancia en el mantenimiento de la infraestructura?

- Vigilancia periódica de los principales componentes.
- Infraestructura diversa
- Espacio destinado a espectáculos y exposición

36.- ¿La estructura existente es la adecuada para el logro de los objetivos de la empresa?

- Si
- No

37.- ¿Qué aspecto es considerado el más importante en lo concerniente al abastecimiento?

- Establecer relaciones estratégicas con los proveedores
- Contar con proveedores de clientes, hábitos, agencias de viaje y alianzas estratégicas

Proveedores de infraestructura o mantenimiento de maquinaria

Agencia de Publicidad

Diseño de interiores

Diseño gráfico

38.- ¿Qué aspecto se considera más importante en el desarrollo de la tecnología de la empresa?

Proceso culinario

Proceso de comunicación

Testeo de Productos Servidos

Investigación de mercados

Implementación de normas de seguridad e higiene

39.- ¿Cómo definiría gestión por competencias por parte de la alta gestión?

Búsqueda y selección intensiva de los mejores RRHH

Capacitación continua

Fomentar un ambiente laboral ameno y profesional

Motivación a través de reconocimientos

40.- ¿Cómo gestores posee flexibilidad y versatilidad en el trabajo?

Si la posee

No la posee

41.- ¿Cómo gestores desean asumir nuevas retas o responsabilidades?

Si

No

42.- ¿Con cuanta frecuencia se capacitan o evalúan los gestores?

Siempre

Nunca

De vez en cuando

43.- ¿Existen reuniones de trabajo en la empresa?

Si

No

44.- ¿Si las hubiera, cuan a menudo se realizan las reuniones de trabajo?

Semanal

Quincenal

Casi nunca

45.- ¿Cuál es el tipo de comunicación que existe en restaurante Pai Pai?

- Vertical
- Horizontal
- Ascendente
- Descendente

46.- ¿Considera que la comunicación existente en Restaurante Pai Pai es eficaz?

- Sí
- No

PROCESO DE GESTION

47.- ¿Cómo considera usted que se forman las decisiones dentro de Restaurante Pai Pai?

- | | Si | No |
|---------------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Cada departamento es autónomo | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Es una empresa centralizada | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toma de decisiones de manera conjunta | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

48.- ¿Existen prioridades en la Empresa?

- | | Si | No |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Aumentar las ventas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Mejora la infraestructura | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Posicionarse en la vía Paisajista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación al personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mejorar el servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

49.- ¿Existe el conocimiento de Reversión empresarial por parte de los gestores?

- Si
 No

50.- ¿Cómo consideran los gestores el servicio evaluado por restaurante Pai Pai?

- Perfecto
 Excelente
 Bueno
 Regular
 Malo

51.- Evaluación del servicio por parte de cocina

- Perfecto
 Excelente
 Bueno
 Regular
 Malo

52.- Evaluación del servicio de parte del Mozo

Perfecto

Excelente

Bueno

Regular

Malo

53.- Evaluación del servicio de parte del sector limpieza

Perfecto

Excelente

Bueno

Regular

Malo

54.- Se considera la incorporación de nuevas herramientas administrativas

Si

No

Segunda variable

CUESTIONARIO SOBRE LA ATENCIÓN EN EVENTOS SOCIALES

55.-¿ Existe alguna temática en los eventos organizados en Restaurante Pai Pai?

Si

No

56.- ¿Cuáles son los temas de los eventos organizados en Restaurante Pai Pai ?

Eventos sociales

Otros eventos

57.- ¿Se podría modificar un evento ya organizado y planeado?

Si

No

58.- ¿Razones por las que se modificaría un evento?

Por pedido de los clientes

Por fallas técnicas

Por hechos fortuitos

59.- ¿Segmentación del mercado al que va dirigido?

• **Matrimonios**

Si

No

• **Almuerzos corporativos**

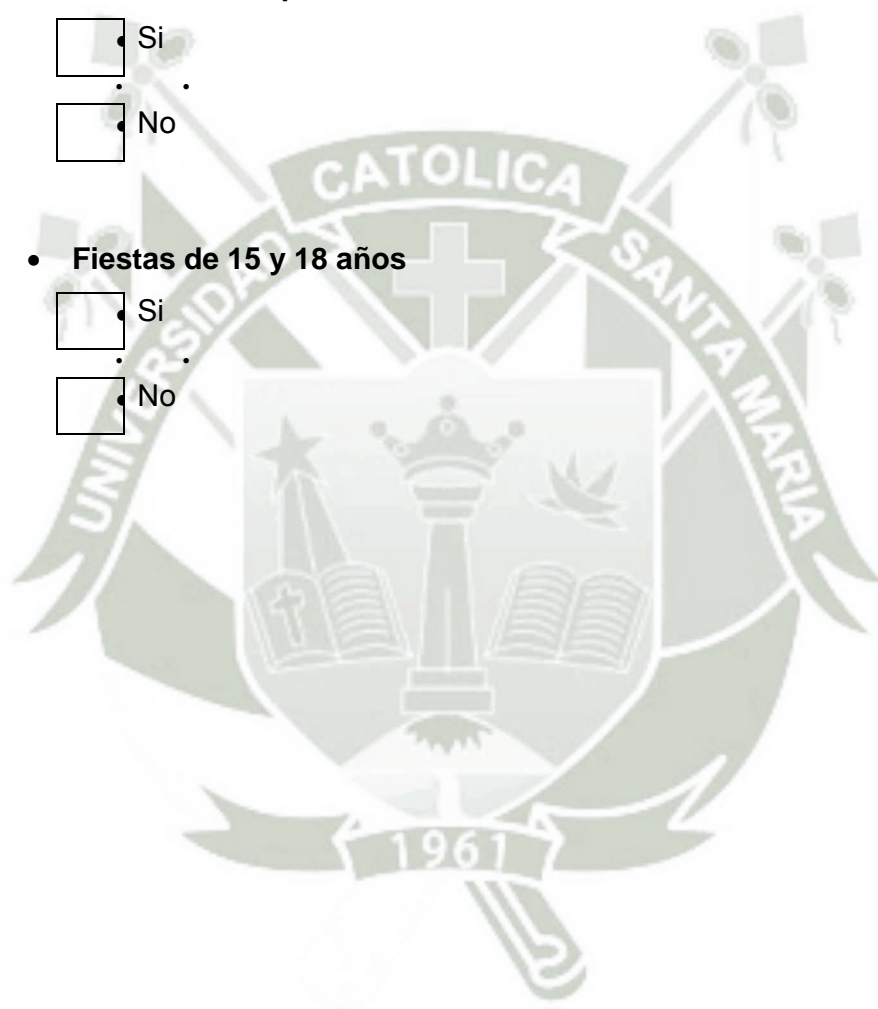
Si

No

• **Fiestas de 15 y 18 años**

Si

No



ANEXO N° 2

Cuestionario para el personal de Restaurante Pai Pai

Agradecemos responda el siguiente cuestionario que se realiza con la finalidad de hacer un análisis de la Gestión de Restaurante Pai Pai.

Marque con una X la alternativa que más se aproxime la realidad de su empresa.

1.- La empresa tiene una visión definida

Si

No

2.- Conoce la misión de la empresa

Si

No

3.- Si conoce la misión indique cual es

Dar un buen servicio al cliente

Obtener ganancias económicas

No sabe. No opina

4.- La empresa tiene una visión definida

Si

No

5.- Conoce usted la visión

Si

No

6.- ¿Cómo se siente con el asesoramiento por parte de los gestores hacia el personal?

Insatisfecho

Ni satisfecho/ni insatisfecho

Satisfecho

7.- ¿Satisfacción del personal en el trabajo?

Insatisfecho

Ni satisfecho/ni insatisfecho

Satisfecho

8.- Aspectos de agrado en el trabajo

Pago

Ambiente de trabajo

Trato hacia el personal

Estabilidad laboral

9.- Aspectos de desagrado en el trabajo

- Trato al personal
- Delegación de funciones
- Favoritismo

10.- Flexibilidad y versatilidad en los trabajadores o colaboradores

- Si la posee
- No la posee
- Solo recibe ordenes

11.-Deseo de asumir nuevas responsabilidades y retos

- Si la desea
- No la desea
- No sabe/no opina

12.-¿Cómo maximizar la versatilidad y flexibilidad del personal?

- Capacitaciones
- Mejor trato
- Remuneraciones

13.- Sector que muestra mayor deseo de incursión en otras áreas y aprender

• **Mozos o atención al cliente**

Si

No

• **Cocina**

Si

No

• **Limpieza**

Si

No

14.- Frecuencia con la que se capacita el personal

Siempre

Nunca

De vez en cuando

15.- ¿Existe alguna capacitación de introducción?

Si

No

16.- ¿Cómo se capacito cuando comenzó su cargo?

Con ayuda de otros trabajadores

Mediante Charlas

17.- ¿Se tiene conocimiento del concepto reconversión empresarial en el trabajo?

Si

No

18.- ¿Fuente de motivación de trabajo?

Motivación extrínseca

Motivación intrínseca

Motivación transitiva

Motivación trascendental

19.- ¿Observación de los cambios tecnológicos en la empresa y la adaptación a su organización?

Nulo

Escaso

ANEXO N° 3

Encuesta para la clientela de Restaurante Pai Pai

1. **Sexo:**
() Hombre

() Mujer

2. **Edad:**

3. **¿Cómo nos ha conocido?**

- a) Televisión
- b) Prensa
- c) Radio
- d) Internet
- e) Otros:

4. **¿Cuál es su grado de satisfacción general con Restaurant?**

- a) Satisfecho
- b) Normal
- c) Insatisfecho

5. **Por favor, indíquenos su grado de satisfacción con las siguientes clientelas:**

	Completamente satisfecho	Satisfecho	Neutral	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
Los platos servidos					
Variedad del menú					
La calidad de la comida					
Presentación de los platos					
Atención al cliente por parte del camarero.					
Tiempos adecuados del servicio					
Infraestructura, juegos, recreación y jardines del					

restaurante.					
Toma del pedido					
Seguridad en el establecimiento					
Los camareros fueron amables y respetuosos					
El precio					
Limpieza de los salones y exteriores					
Limpieza de los servicios higiénicos.					

6. ¿Con qué frecuencia visita Restaurante Pai Pai?

- a) Una vez a la semana
- b) Varias veces al mes
- c) Una vez al mes
- d) Es la primera vez

7. Basándose en su experiencia, ¿visitará Restaurante Pai Pai más asiduamente?

- a) Sí
- b) NO

8. ¿Recomendaría el servicio del Restaurante Pai Pai a un amigo?

- a) Seguro que sí
- b) Probablemente
- c) Seguro que no

9. ¿Qué servicio sugeriría a restaurante Pai Pai para que sea su lugar favorito?

- a) La comida
 - b) La atención
 - c) Tiempos de servicio
 - d) Infraestructura
 - e) La limpieza
-



SUGERENCIAS DE REUNIONES PERIÓDICAS CON PERSONAL PARA ATENCIÓN AL CLIENTE SUGERIDAS PÒR LA INVESTIGACION

➤ Verificar insumos y objetos faltantes
➤ Ver la especialidad del día platillos
➤ Dar opiniones sobre el servicio que se brinda
➤ Aportan ideas para el desarrollo de la empresa
➤ Reunirse para discutir los acontecimientos y/o quizás que haya habido y ver de manera de solucionarlo
➤ Reuniones de motivación
➤ Capacitación y asesoramiento
➤ Hacerles saber la misión y metas que se tiene en la empresa

FUNCIONES DE LA ADMINISTRADORA RESTAURANTE PAI PAI

- Integrar y coordinar el trabajo del personal
- Responsable de temas decisiones, establecer políticas y estrategias que afecten a toda a organización.
- Direccionar el mercado que se tiene es este momento.
- Controlar el personal y el restaurante.
- Distribuir funciones
- Controlar los presupuestos
- Controlar las actividades de las áreas operativas y administrativas.
- Llevar un reporte mensual.

FUNCIONES DEL JEFE DE COCINA

- Planifica y organiza el trabajo en la cocina, estableciendo los procedimientos y normas específicas del establecimiento.
- Desarrollar todas las tareas necesarias para la preparación y previsión del servicio de cocina.
- Hacer previsiones de materiales y dotaciones necesarias para el desarrollo del servicio.
- Elaborar ofertas culinarias para banquetes y ventas de distinta naturaleza.
- Controlar costos y gestionar los efectos de materias primas.
- Cualquier otra actividad que indique un superior inmediato.

FUNCIONES DEL AUXILIAR DE COCINA

- Poseer destreza manual.
- Ayudar en cocina a todo lo relacionado con la preparación de alimentos.
- Cumplir con las normas de higiene y seguridad necesaria para preservar la salud y evitar accidentes.
- Distribuir los alimentos en los platos de acuerdo con los menús y las raciones indicadas a ellos.
- Mantener en perfecta limpieza y orden la cocina, equipo e instalación, incluyendo vajilla, cubiertos, trapos de cocina, etc.
- Cualquier otra función que indique un superior inmediato.

FUNCIONES DE LOS MOZOS

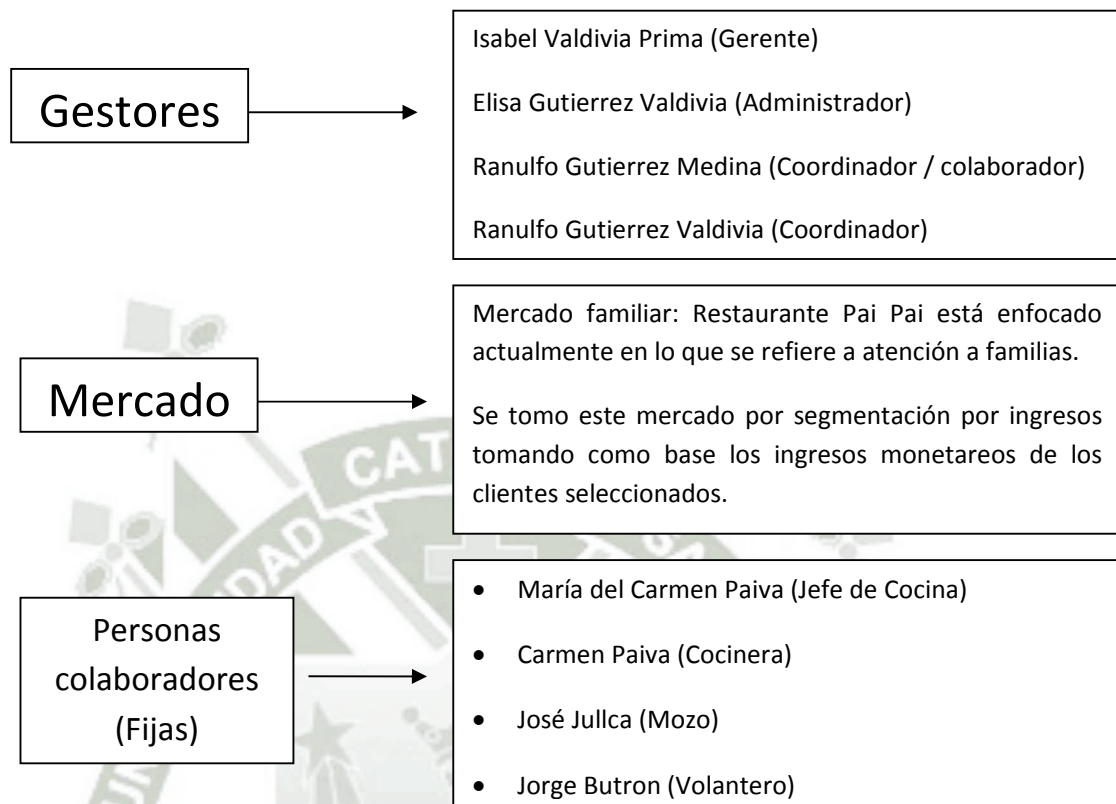
- Atender al cliente.
- Verificar que la estación haya sido aseada por el personal de limpieza.
- Limpiar y alinear las sillas de la estación.
- En conjunto con los compañeros, realizar el montaje de mesas.
- Chequear en la cocina las sugerencias y observaciones.
- Cualquier otra función que indique un superior inmediato.

FUNCIONES DEL PERSONAL DE LIMPIEZA

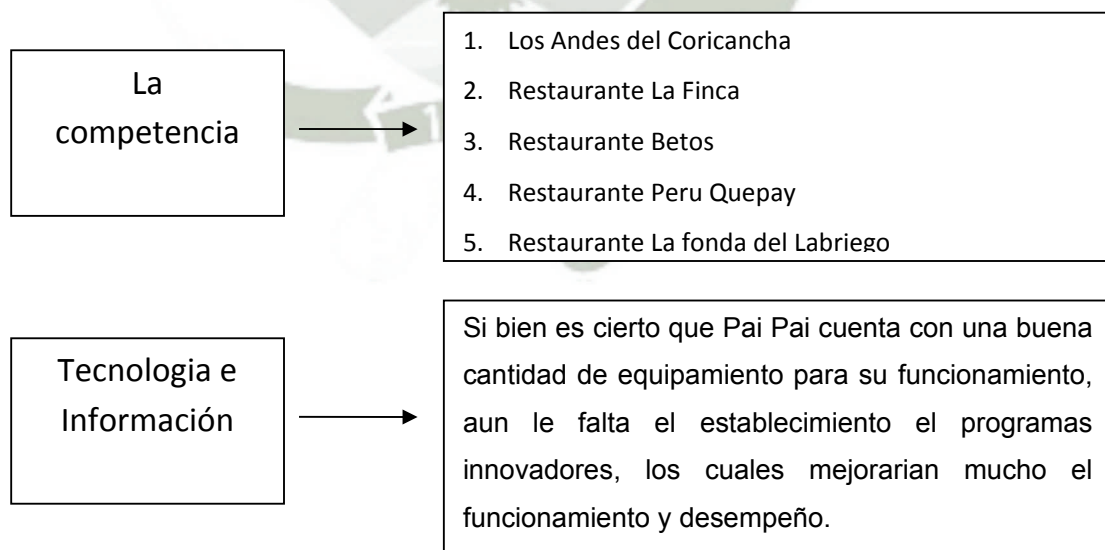
- Aseo y limpieza del establecimiento.
- Aseo y limpieza de jardines.
- Apoyo en aseo y limpieza de la cocina.
- Cualquier otra función que indique un superior inmediato.



Entorno de la empresa



Entorno de la empresa



EJECUCIÓN DE EVENTOS SOCIALES ATENDIDOS

Fecha del matrimonio: 2012-12-26 Hora del matrimonio: 18:00 horas Cantidad de personas: 100 Plato a servirse: Lechón al horno Ruedas de cocteles: 3 Ruedas de bocaditos: 3 entre salados y dulces Ruedas de champagne: 2		
Item	Fecha	Detalles a tratar
Reunión con clientes y coordinación de detalles	2012/05/23	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cocteles a servirse ➤ Ruedas de bocaditos a servirse ➤ Torta para el matrimonio ➤ Cantidad de mozos por persona ➤ Cantidad de personas por mesas ➤ Decoración del local ➤ Duración del alquiler (6 horas) ➤ Secuencia de la ceremonia ➤ Platos de fondo a servirse ➤ Servicios de música
Compra de enseres	2012/05/24 05:00 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insumos para la elaboración del plato de fondo, cocteles y bocaditos
Obtención de equipamientos necesario	09:00 am	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alquiler de luces ➤ Revisión técnico del equipo de sonido ➤ Obtención de mesas que hacían falta ➤ Limpieza y planchado de blondas, mantelería y funda para ellas. ➤ Limpieza de la cristalería, vasos y copas.
Limpieza del establecimiento	08:00 am	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Limpieza y trapeado del piso del establecimiento. ➤ Limpieza de las áreas públicas. ➤ Limpieza de jardines ➤ Limpieza de vidrios y ventanales
División de trabajo y funciones	01:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Armado y distribución de mesas. ➤ Personal para la elaboración de cocteles. ➤ Personal para la atención y recepción de invitados (anfitriona). ➤ Personal para pasar los bocaditos y cocteles ➤ Personal para el servicio de los platillos ➤ Personal para la distribución de bebidas ➤ Personal para recoger los utensilios.
Alimentación personal del	01:30	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se procede a alimentar al personal, dándoles un tiempo prudencial,

		porque se puede trabajar eficientemente.
Revisión de los últimos detalles	2:00	➤ El coordinador de eventos se encarga de hablar con el personal para revisar lo que falta o dar las últimas instrucciones y revisar todo el establecimiento para verificar que todo esté en orden.
Coordinación con Jefe de mozos	4.00	➤ El coordinador explica el jefe de mozos y anfitrionas todos los pasos a seguir en la ceremonia y en la entera colaboración del evento explicando si hará algo de últimos momentos a explicación, si estos eventos tendrá alguna peculiaridad.
Llegada de invitados	5:00 – 5:30 pm	➤ Los invitados comienzan a llegar
Llegada de novios e inicio de ceremonia	6:00 pm	➤ Los novios llegan y comienzan la ceremonia bailando el Danubio azul
Limpieza después del evento	1:30 p.m.	➤ Al terminar el matrimonio se procede al recojo de las mesas, sillas y mantelería sucia, también se procede al recojo de la cristalería y cubiertos, se procede a barrer dejando todo listo para practicar día de trabajo.
Análisis	Al día siguiente	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se analiza que el local no haya sufrido ningún daño, no se haya perdido ningún objeto. ➤ Se analiza que los novios especialmente haya quedado contentos. ➤ Se ve si las ganancias compensa el esfuerzo realizado.

Fuente.- Elaboración propia

ALMUERZOS CORPORATIVOS

Fecha del almuerzo: 2012-06-16 Hora del matrimonio: 13:30 horas Cantidad de personas: 80 Plato a servirse: Chicharrón de chanco 1 rueda de pisco sour + canchita o escribano o mote de habas + cerveza o gaseosa ½ litro.		
Item	Fecha	Detalles a tratar
Reunión y de coordinación detalles	2012/06/15	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En qué consistirá el servicio brindado platos a servirse, cortesías, cantidad de pisco sour. ➤ Servicio de música y sonido. ➤ Cantidad de mozos por persona.
Compra de insumos	2012/06/16 05:00 a.m.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Insumos para la elaboración del plato y todo lo acordado. ➤ Surtir todo con bebidas, gaseosas de 1 litro y cerveza.
Obtención del equipo necesario	10:00 am	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alquiler de mesas redondas a petición de los clientes. ➤ Limpieza de cristalería y cubiertos. ➤ Revisión del equipo de sonido.
Limpieza del establecimiento	2012/06/15 2012/06/16	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Barrer y trapear el establecimiento ➤ Limpieza de las áreas públicas ➤ Limpieza del jardín ➤ Limpieza de vidrios y ventanas
División de trabajo y funciones	09:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Armado y distribución de mesas. ➤ Personal para la atención y recepción de invitados (anfitriona). ➤ Personal para el servicio de los platillos ➤ Personal para la distribución de bebidas ➤ Personal para recoger los utensilios.
Alimentación del personal	9:30	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se procede a alimentar al personal, dándoles un tiempo prudencial, porque se puede trabajar eficientemente.

Revisión de los últimos detalles	10:00	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El coordinador del almuerzo habla con los mozos para indicarles el horario recibe y a qué hora se deben de encontrar listos para trabajo.
Coordinación con Jefe de mozos	11.00 am	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El coordinador explica y coordina con el Jefe del mozo todo lo que se necesita saber en su almuerzo, explicando las características del cliente y de los clientes.
Llegada de invitados	12:30 – 1:00 pm	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Los clientes comienzan a llegar
Inicio del almuerzo	1:30 – 1:45 pm	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se comienza pasando la rueda de pisco sour y colocando a su vez la cortesía (mote de habas, escribano o canchita) ➤ Luego de un pequeño brindis se pasa la cerveza o gaseosa según la petición de cada cliente luego se sirve los platos de chicharrón de chancho.
Limpieza después del evento	8:00 p.m.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Al retirarse todos los comensales, se procede al recojo de mesas y sillas, también se procede al recojo de la cristalería y cubiertos sucios que pudiera haber y el cual se procedido a barrer dejando todo listo para un próximo día de trabajo.









