

**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



**MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA
CONTRIBUIR A QUE LOS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE
CHACHAPOYAS SEAN CONSIDERADOS COMO TURÍSTICOS,
CHACHAPOYAS 2016.**

INFORME DE TESIS

Para obtener el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES : Bach. **DILMER JHON NAVARRO SANTILLÁN**
Bach. **KENY VÁSQUEZ FERNÁNDEZ**

ASESOR : Dr. **CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR**

CHACHAPOYAS – AMAZONAS – PERÚ

2017

**UNIVERSIDAD NACIONAL
TORIBIO RODRÍGUEZ DE MENDOZA DE AMAZONAS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**



**MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA
CONTRIBUIR A QUE LOS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE
CHACHAPOYAS SEAN CONSIDERADOS COMO TURÍSTICOS,
CHACHAPOYAS 2016.**

INFORME DE TESIS

Para obtener el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORES : Bach. **DILMER JHON NAVARRO SANTILLÁN**
Bach. **KENY VÁSQUEZ FERNÁNDEZ**

ASESOR : Dr. **CARLOS ALBERTO HINOJOSA SALAZAR**

CHACHAPOYAS – AMAZONAS – PERÚ

2017

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a nuestro Dios por haberme dado su bendición en cada momento de mi vida, por haberme guiado con sabiduría en cada paso del camino y por haberme entregado su amor incondicional.

A mis maestros por sus conocimientos entregados y por todos los años de estudio y preparación que he recibido en mi carrera.

**DILMER JHON NAVARRO
SANTILLÁN**

Dedico esta tesis a mis padres, quienes en todo momento han sido mi soporte y guía, demostrando con su trabajo día a día el aplomo de querer ver profesionales a sus hijos y que su formación este llena de valores.

KENY VÁSQUEZ FERNÁNDEZ

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por iluminarme y darme la inteligencia y la capacidad para culminar este trabajo.

A mis padres Amilcar Navarro Saldaña y Dalila Santillán Santillán, a mi hermano Elmer Jamienson Navarro Santillán por su apoyo incondicional y desinteresado, quienes siempre han estado brindándonos con su ejemplo el significado de aprender cada día algo nuevo.

A mi Asesor Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar por guiarme, instruirme y ser parte primordial para el logro de esta meta.

**DILMER JHON NAVARRO
SANTILLÁN**

Este trabajo es el resultado de muchos esfuerzos, agradezco a mi asesor Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar, quien sin escatimar esfuerzos a lo largo de este tiempo con sus enseñanzas ha permitido concluir este trabajo. A mis padres quienes en todo momento han sido el soporte no solo de mi formación profesional, sino además de mi formación como persona. Así mismo un agradecimiento infinito a la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas que me cobijo y me dio lo mejores años de vida universitaria.

KENY VÁSQUEZ FERNÁNDEZ

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

JORGE LUIS MAICELO QUINTANA Ph. D.

RECTOR

Dr. OSCAR ANDRÉS GAMARRA TORRES

VICERRECTOR ACADÉMICO

Dra. MARÍA NELLY LUJÁN ESPINOZA

VICERRECTORA DE INVESTIGACIÓN

Mg. CIRILO LORENZO ROJAS MALLQUI

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

PAGINA DEL JURADO

Mg. CIRILO LORENZO ROJAS MALLQUI
PRESIDENTE

MsC. JUAN MANUEL BUENDIA FERNANDEZ
SECRETARIO

Dr. RIVER CHAVEZ SANTOS
VOCAL

VISTO BUENO DEL ASESOR

Yo, Carlos Alberto Hinojosa Salazar, identificado con DNI N° 33958820, domiciliado en el Jr. Grau N° 1160, docente de la facultad de ciencias económicas y empresariales, de la Universidad Nacional Toribio Rodríguez De Mendoza de Amazonas. Doy el visto bueno, al informe final de tesis denominado: "**MODELO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL PARA CONTRIBUIR A QUE LOS RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE CHACHAPOYAS SEAN CONSIDERADOS COMO TURÍSTICOS, CHACHAPOYAS 2016.**", elaborado por los bachilleres: Dilmer Jhon Navarro Santillán y Keny Vásquez Fernández, para obtener el título de Licenciados en Administración de Empresas, en la Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas.

Por lo tanto:

Firmo la presente para mayor constancia.

Chachapoyas, 23 de noviembre del 2017

Dr. Carlos Alberto Hinojosa Salazar

DNI 33958820

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS	iii
PAGINA DEL JURADO	iv
VISTO BUENO DEL ASESOR	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS	x
Capítulo I	13
INTRODUCCIÓN	13
Capítulo II	15
OBJETIVOS	15
2.1. Objetivo principal	15
2.2. Objetivos específicos	15
Capítulo III	16
MARCO TEORICO	16
3.1. Antecedentes de la investigación.....	16
3.2. Bases teóricas.....	21
Capítulo IV	29
MATERIAL Y MÉTODOS	29
4.1. Objeto de estudio	29
4.2. Variable de estudio	29
4.3. Tipo de estudio	31
4.4. Diseños de la investigación	31
4.5. Población y muestra.....	31
4.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	32
4.7. Análisis de datos	33

Capítulo V	34
RESULTADOS	34
5.1. Resultados de la encuesta a los restaurantes	34
5.2. Resultados de la entrevista a representantes del sector público.	55
5.3. Modelo de gestión organizacional de mejora continua y calidad.	57
Capítulo VI.....	90
DISCUSIÓN.....	90
Capítulo VII	93
CONCLUSIONES	93
Capítulo VIII.....	94
RECOMENDACIONES	94
Capítulo IX.....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	95
ANEXOS	97

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA 1: Operacionalización de variables.....	30
TABLA 2: Matriz de entrevista a funcionarios y representantes de gremios del sector público	55

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRAFICO 1: Cargo.....	34
GRAFICO 2: Género.....	35
GRAFICO 3: Edad	36
GRAFICO 4: Años de funcionamiento del restaurante	37
GRAFICO 5: ¿Qué tipo de Servicios oferta el restaurante?	38
GRAFICO 6: Tipo de comida que se oferta en el restaurante	39
GRAFICO 7: ¿Cuál es el secreto para tener éxito en su restaurante?	40
GRAFICO 8: ¿Qué Tipo de cliente acoge mayormente el restaurante?	41
GRAFICO 9: ¿Cuenta con acceso principal y de servicios?	42
GRAFICO 10: ¿Los servicios higiénicos son independientes para damas y caballeros?	43
GRAFICO 11: ¿cuentas con salas que difundan nuestras culturas del Perú?.....	44
GRAFICO 12: ¿Ofrece espectáculos de Folklore nacional y/o regional?	45
GRAFICO 13: ¿cuenta con un estar de sala y bar?	46
GRAFICO 14: ¿cuenta con licencia de funcionamiento?.....	47
GRAFICO 15: ¿Conoce sobre el reglamento para restaurantes turísticos?	48
GRAFICO 16: ¿Considera que su restaurante es turístico? ¿Por qué?	49
GRAFICO 17: ¿Está interesado que su restaurante pueda ser categorizado como turístico?.....	50
GRAFICO 18: ¿Por qué cree que los restaurantes de la ciudad no se encuentran categorizados?.	51
GRAFICO 19: ¿Cuenta con personal capacitado y con experiencia en sus diferentes áreas?.....	52
GRAFICO 20: ¿Considera usted que la calidad de servicio que prestan sus colaboradores influyen en el éxito que tiene su negocio?.....	53
GRAFICO 21: ¿Cuál es su mejor estrategia para hacer conocido su restaurante?	54

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA 1: Importancia de la cultura organizacional en la atención del cliente.....	24
FIGURA 2: Clasificación de los restaurantes	28
FIGURA 3: Encuesta a la propietaria del restaurante “Sabores Del Perú”	102
FIGURA 4: Encuesta al propietario del restaurante “Los Huayachos”	102
FIGURA 5: Reunión con la propietaria del restaurante “La Real Cecina”	103
FIGURA 6: Encuesta a la propietaria del restaurante “El Tejado”	103

RESUMEN

La presente investigación parte de la necesidad de implementar restaurantes calificados como turísticos en nuestra ciudad ya que el crecimiento del turismo lo amerita, pues surge la necesidad de plantear un modelo de gestión organizacional que mejore la situación actual de los mismos para lograr tal fin. La investigación se realizó bajo un enfoque de investigación mixto cuantitativo y cualitativo. Se realizó un muestreo no probabilístico intencional, tomando como muestra 18 restaurantes de un total de 132; para el análisis de datos se empleó el paquete SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Los resultados evidencian que el 94% de los establecimientos materia de estudio se consideran turísticos, sin embargo ninguno cumple el reglamento en su totalidad. Se concluye que la oferta de los restaurantes solo se limita a la producción gastronómica y su estructura no cumple con un flujo de restaurante, ya que en su mayoría son casas adaptadas para tales fines. Se demostró que es factible y necesario que los restaurantes implanten el modelo de gestión organizacional de mejora continua y calidad que se propone, tal modelo se basa en el Manual de buenas prácticas de manipulación de Alimentos y Manual buenas prácticas para la atención de clientes del CALTUR, la norma ISO- 9000-2005 y Reglamentación de restaurantes.

Palabras clave: Gestión organizacional, Calidad de servicios, Hostelería, Turismo.

ABSTRACT

This research is based on the need to implement restaurants classified as touristic in our city, as the growth of tourism warrants it, since the need arises to propose an organizational management model that will improve the current situation of the same to achieve this goal. The research was conducted under a mixed quantitative and qualitative research approach. An intentional non-probabilistic sampling was carried out, taking as sample 18 restaurants out of a total of 132; The SPSS package (Statistical Package for Social Sciences) was used for data analysis.

The results show that 94% of the establishments subject of study are considered tourism, however none of them comply with the regulation in its entirety. It is concluded that the offer of restaurants is limited to gastronomic production and its structure does not comply with a restaurant flow, since most are houses adapted for such purposes.

It was demonstrated that it is feasible and necessary for restaurants to implement the organizational management model of continuous improvement and quality that is proposed, such model is based on the Manual of good practices for handling food and manual good practices for customer service of CALTUR , the ISO-9000-2005 norm and Regulation of restaurants.

KEYWORDS: Organizational management, Quality of services, Hospitality, Tourism.

Capítulo I

INTRODUCCIÓN

El sector de servicios, según, Fernández y Becerra (2014), tienen un rol destacado y preponderante en la economía mundial y la satisfacción del consumidor ha sido buscada por las empresas que quieren sobrevivir en un espacio de alta competencia. La satisfacción del cliente es una respuesta al producto o servicio ofrecido, del cual juzga el valor de las características de lo que recibió. El sector turístico, formado esencialmente por servicios, es uno de los que más han crecido en la actualidad y se compone de varios subsectores interdependientes como transporte, alimentación, ocio, recreación y hospedaje, etc. Resulta necesario percibir que la esencia del turismo no está sólo en sus impactos sobre la economía de una región en particular sino también en el impacto colectivo del ambiente y la sociedad sobre el potencial de turistas que visitarán el área.

La fuerte competencia nacional entre los destinos turísticos enfatiza el concepto de calidad de servicios como factor crítico en la elección de un destino turístico. Es vital conocer lo que es atractivo para los turistas. Es necesario comprender cómo las relaciones entre el producto turístico, las percepciones de calidad y los valores son generadas por los visitantes para que se elaboren acciones a favor de un alto nivel de satisfacción, considerando que un turista satisfecho tiende a volver al destino y cuenta su experiencia positiva a amigos y familiares. De esa forma, para atraer y retener visitantes el sector turístico (público y privado) debe priorizar la calidad de los servicios.

El sector de la restauración tanto hotelera como extrahotelera se considera en el ámbito económico como relevante dado que contribuye a la generación de empleo y por los efectos indirectos que tiene en su entorno. La evolución de este sector a lo largo de los años ha sido progresiva y cada vez más se buscan elementos que marquen la diferencia para brindar productos de excelencia y servicios de calidad, dado que la calidad del servicio se perfila como un elemento diferencial que puede servir para responder a la evolución de la demanda y la necesidad de revisión de cada uno de los modelos aplicados en la empresa. Dado esto se busca adecuar el servicio a las necesidades y expectativas de los clientes llevando a cabo esta filosofía como principio esencial de la calidad para así hacer frente a las nuevas exigencias del mercado.

Actualmente el teleférico Kuelap, el primer sistema de teleférico en el Perú, nos abre una puerta inmensa al turismo, pues la cantidad de turistas ha duplicado su cifra con respecto los años anteriores, es por eso que debemos estar listos para albergar más turistas en nuestros restaurantes buscando en todo momento brindar un servicio de excelencia, por lo que es importante crear un modelo de gestión organizacional para los restaurantes, contribuyendo a que estos puedan ser categorizadas y ser considerados turísticos, el mismo que pueda servir como referencia para la aparición o nacimiento de nuevas empresas que se dedica a este rubro. De esta manera logramos que el turista sea tratado como tal, con excelencia en el servicio dando realce a nuestros restaurantes y ciudad en general.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera el modelo de gestión organizacional, que se propone, contribuiría a que los restaurantes de la ciudad de Chachapoyas sean considerados turísticos?

JUSTIFICACIÓN

- a. Social:** A través del modelo de gestión que se propone, los restaurantes se podrán dar el valor necesario para poder ser considerados turísticos lo que atraerá a mayor cantidad de turistas y mejorara la calidad de vida de la población.
- b. Teórica:** Para el desarrollo de la investigación se revisó estudios similares a nivel internacional y nacional así como también local, que sirvieron como marco de referencia para el desarrollo del estudio.
- c. Académica:** Esta investigación permitió ampliar y aplicar los conocimientos que se ha ido obteniendo a lo largo de los estudios universitarios y formación laboral.
- d. Metodológica:** En este trabajo se aplicó la metodología científica; que consistió en identificar el problema, para después de analizar las teorías, formular soluciones a través de la hipótesis; así como identificar los objetivos que orientaron la investigación.

HIPÓTESIS

La aplicación del modelo de gestión organizacional, contribuirá a que los restaurantes de la ciudad de Chachapoyas sean considerados turísticos.

Capítulo II

OBJETIVOS

2.1. Objetivo principal

Proponer un modelo de gestión organizacional, que contribuya a que los restaurantes mejoren su calidad de servicio y puedan llegar a ser considerados turísticos en la ciudad de Chachapoyas.

2.2. Objetivos específicos

- Identificar las características principales de los restaurantes referentes al cumplimiento de la normatividad para poder ser categorizados y/o calificados.
- Determinar el interés de las empresas restauranteras por la categorización y/o calificación.
- Diseñar un modelo de gestión organizacional para contribuir a que los restaurantes de la ciudad de Chachapoyas sean considerados turísticos.
- Brindar la información adecuada para que los encargados de los restaurantes puedan aplicar el modelo de gestión organizacional y de esta manera poder ser considerados como turísticos.

Capítulo III

MARCO TEÓRICO

3.1. Antecedentes de la investigación

3.1.1. Antecedentes internacionales

Morillo, (2007), en su artículo, **análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la escala de servqual de destinos turísticos venezolanos ubicados en el estado Mérida**, señala en una de sus conclusiones: que las percepciones del servicio son dinámicas, y lo que hoy es satisfactorio y percibido como de calidad, en fecha posterior o en otro entorno cultural, social o en diferentes circunstancias puede no serlo, por ello es necesario advertir que los resultados presentados son únicamente válidos para los hoteles de turismo durante el Carnaval del año 2006. Al comparar las expectativas con las percepciones de los huéspedes sobre los servicios se obtuvo que en la mayoría de dimensiones las percepciones superaron o igualaron las expectativas, a excepción de los huéspedes de hoteles dos estrellas quienes presentan expectativas superiores a las impresiones o percepciones del servicio recibido en la mayoría de variables asociadas a la confiabilidad en los hoteles de cuatro estrellas respecto a la rapidez y agilidad de los empleados y a la búsqueda de lo mejor para los intereses del cliente, en los hoteles de una estrella en cuanto a la confianza con los empleados, al conocimiento de éstos sobre sus necesidades específicas, al uso de nueva tecnología y equipos modernos, y al atractivo de sus instalaciones.

Por otra (Ibarra, 2014), en su tesis para optar el Grado de Maestría en Administración titulado: **Plan estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en la Paz, Baja California Sur, México**; en el planteamiento y definición del problema, indica: En virtud de que el restaurante “Luna Bruja” es una empresa familiar, tiende a sacrificar la efectividad por la afectividad y con frecuencia se confunden las relaciones laborales con los roles familiares, situación que limita la exigencia de resultados a los colaboradores y en consecuencia los objetivos de la organización se ven afectados. Esta situación ha mantenido a la empresa operando de forma

intuitiva y respondiendo a las exigencias del ambiente, tanto interno como externo de forma reactiva, es decir, se actúa cuando las circunstancias se presentan ya que no se tiene la cultura de la planeación, por lo tanto la empresa pierde el control de la operatividad. El plan estratégico permitirá a los propietarios tener una visión más amplia y clara de lo que se desea y cómo lograrlo, a través de la toma de decisiones más ágiles y acertadas, contando con una herramienta que logre una operación más eficiente y eficaz la cual les permita identificar factores claves de éxito para el negocio y establecer indicadores de desempeño para la medición de resultados, entre otros aspectos.

Cuyo objetivo principal fue: Diseñar un plan a través del modelo de planeación estratégica, propuesto por Joaquín Rodríguez Valencia, que haga posible la definición de acciones concretas orientando a la organización hacia el logro de sus objetivos.

Concluye en que le permitirá a la empresa contar con un plan específico que la encamine a la realización de sus objetivos empresariales de largo, mediano y corto plazo ya que constituye una herramienta valiosa que servirá de guía para la operatividad de la organización. Al implementarse la propuesta de plan estratégico y una vez evaluada su implementación, este contribuirá a mejorar significativamente la gestión del restaurante Luna Bruja.

La Federación Española de Municipios y Provincias, a través de (Alvarez, 2008), presenta el libro; **Modelos de Gestión Turística Local. Principios y prácticas**. En la cual su finalidad es estimular la mejora en la organización y políticas de promoción turística local, identificando las distintas problemáticas que tienen los municipios españoles, definiendo modelos de gestión turística, orientando a cada municipio acerca del modelo más adecuado a su caso para ayudar a implementar y gestionar de forma óptima el modelo elegido.

Ello ha implicado:

- Una evaluación y diagnosis de la situación de la organización y gestión turística a nivel municipal en nuestro país, atendiendo a las diversas tipologías de municipios.

- Una identificación de las “mejores prácticas” a nivel nacional e internacional en este ámbito.
- Definir fórmulas y modelos de gestión, sus “pros y contras”, sus “claves de éxito” que sirvan de referente a las diversas tipologías de municipios turísticos o que quieran serlo en el futuro.

3.1.2. Antecedentes nacionales

Chávez, (2012), en su trabajo de investigación, **“Evaluación de la Calidad del Servicio de las Empresas Turísticas Nacionales Utilizando Estándares Derivados de las Buenas Prácticas”**, tuvo como objetivo general: Validar estándares de calidad derivados de las buenas prácticas para evaluar a prestadores de servicios turísticos y asegurar la calidad y mejora continua, y por otra parte como objetivos específicos, a) Analizar las normas de calidad y las buenas prácticas aplicadas a los diversos tipos de prestadores de servicios turísticos tanto nacionales como internacionales para estandarizar metodologías aplicables para la evaluación de la calidad. b) Establecer los estándares de calidad aplicables a cada tipo de prestador de servicios turísticos para su respectiva validación de campo a través de subproyectos de investigación. c) Establecer los perfiles de los prestadores de servicios turísticos para la aplicación de los estándares de calidad diseñados. d) Realizar la meta análisis del impacto del uso de estándares de calidad en base de buenas prácticas de los prestadores de servicios turísticos para la evaluación de la calidad y la mejora continua.

Justifico su trabajo de investigación, indicando que: La calidad de los servicios turísticos en un ambiente tan competitivo como el de hoy en día no es una opción, es una necesidad; ya que toda empresa que desee mantenerse en el mercado debe brindarla como un atributo indesligable de su oferta; más aún en un sector que atiende tanto a usuarios nacionales como internacionales y siendo favorables las proyecciones de crecimiento del sector en nuestro país.

Pérez, (2014), en su tesis para optar el título de Contador Público, **La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante campestre SAC - Chiclayo periodo enero a septiembre 2011 y 2012**, señala en sus conclusiones: La calidad del servicio revelan que la empresa ofrece un servicio bueno, atiende moderadamente las necesidades de sus clientes, sin embargo puede mejorar la prestación de su servicio para adelantarse a los requerimiento y así superar las expectativas del cliente, mientras la empresa ofrezca un mejor servicio los ingresos aumentarán mejorando sus resultados económicos. La evaluación financiera efectuada con respecto a la liquidez general de la empresa no es buena y suficiente para permitirle seguir con sus operaciones diarias, los ratios de gestión nos indican que la empresa está aprovechando todos sus recursos para poder mejorar esta situación, no hay rentabilidad apropiada por ende la empresa es ineficiente, se encuentra debajo del promedio del sector y no ha generado los ingresos que debería, lo que indica que la empresa ha realizado una deficiente gestión empresarial. El servicio al cliente en la empresa se encuentra en un nivel aceptable de prestación de un servicio, debido a las mejoras que ha ido implementando de un periodo a otro, la empresa es consciente que los clientes de hoy son más exigentes, y se requiere de una mayor preparación para la atención al cliente personalizada, a una excelente atención al público esto repercute en los ingresos de la empresa y esta pueda lograr una fidelización con los clientes por el servicio que presta. La infraestructura interviene visualmente en las decisiones de los clientes, la percepción de un ambiente limpio y cuidado crea un vínculo favorable entre la empresa y sus clientes, la empresa obtuvo en los resultados una satisfacción positiva de los usuarios por la infraestructura pero aún le falta organizar bien al personal para realizar la limpieza correspondiente, los gastos para mantener este ambiente natural limpio son considerables pero influyen en las decisiones de los usuarios y aumentan la calidad del servicio al cliente. Otro factor que involucra la calidad del servicio al cliente son los insumos los cuales la empresa debe procurar mantener controlados desde

su compra hasta su utilización para evitar problemas en la preparación de los platos de comida.

3.1.3. Antecedentes regionales

En el trabajo realizado por la **municipalidad provincial de Chachapoyas y la ONG APRODE Perú, (2011), titulado: Diagnostico socioeconómico del distrito de Chachapoyas**, indican que: El turismo constituye una de las actividades económicas mundiales con mayor potencial de desarrollo en la actualidad. Un turismo que se apoya en los recursos naturales o en el patrimonio histórico, artístico y etnográfico de quien lo oferta. El turismo tiene mucho potencial para generar ingresos, crear puestos de trabajos y reactivar la economía local. Chachapoyas, como ciudad capital, alberga mucho flujo turístico ya que la zona cuenta con una gran cantidad de recursos arqueológicos, históricos, etnográficos, naturales y folclóricos que son de gran interés para el turista. Aunque el acceso sea difícil para turistas por falta de vuelos comerciales, llegan hasta 88,105 turistas al año a la provincia de Chachapoyas (el 99% de estos pasan por la ciudad de Chachapoyas), para visitar los lugares turísticos que se encuentran cerca de la ciudad de Chachapoyas, como Kuelap y la catarata Gocta.

El flujo de turistas extranjeros está creciendo levemente, mientras el número de los turistas nacionales ha bajado desde el año 2007. Hay muchos hospedajes, hoteles y agencias de viaje y restaurantes turísticos en la ciudad que ofrecen sus servicios a turistas. Sin embargo, la infraestructura turística aún no está bien desarrollada, falta personal que domine inglés en los hoteles, hospedajes, restaurantes, cabinas de internet como telefonía, y los servicios ofrecidos al turista en algunos lugares necesitan mejorar, como por ejemplo la higiene en los restaurantes y hospedajes, y no todos los restaurantes cuentan con registro o supervisión de salubridad de la Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA). El 4.9% de los encuestados manifiesta trabajar a veces con turistas, tal como guía, empleado en una agencia de turismo, como taxista, o en restaurantes u hoteles. El 19.2 de las personas encuestadas declara haber pensado en trabajar en el turismo, en varios ámbitos: mayormente como

guía (5.5%), pero también en artesanía, agencia de turismo, chofer trasladando a turistas, empleado u administrador en hospedajes/hoteles o restaurantes o vendiendo comida a turistas. En todos los barrios y centros poblados hay encuestados que reportan trabajar o haber pensado en trabajar con turistas, menos en los anexos de la ciudad.

3.2. Bases teóricas

a. Calidad de servicios

La calidad de un servicio es difícil de medir, no se puede almacenar, es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar su resultado, no tiene vida, su duración es muy corta, depende mucho de las personas y su interrelación. Todo esto hace que la calidad de un servicio sea juzgada por el cliente en el instante en que lo está recibiendo. En una aproximación para conceptualizar la calidad del servicio, y siguiendo a autores como (Fisk, 2012), se pueden distinguir dos dimensiones básicas la hora de hablar de calidad de servicio, estas son: calidad técnica y calidad funcional.

Desde esta perspectiva, resulta imprescindible no sólo prestar atención al diseño del servicio (aspectos más tangibles del mismo), lo que implica valorar correctamente lo que los clientes esperan, sino que también se debe considerar la forma en que se ofrece el servicio y muy especialmente la interacción entre el cliente y el personal de contacto de la empresa.

Desde este punto de vista es posible afirmar que, Calidad de Servicio es el conjunto de actividades que ofrece un proveedor con el fin de que el usuario o cliente, obtenga el producto por el que paga en el momento y lugar adecuado. En este sentido, un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional más poderoso que los descuentos, la publicidad o la venta personal.

Desde el punto de vista de la visión del negocio enfocado en la satisfacción del cliente, la calidad de servicio es el resultado de un proceso de evaluación realizado por el cliente, quien compara sus expectativas previas con el servicio recibido. Por consiguiente, compara el servicio esperado con el percibido.

b. Destinos turísticos

Se denomina destino turístico a una zona o área geográfica ubicada en un lugar lejano y que es visitada por el turista, cuenta con límites de naturaleza física, de contexto político y de percepción por parte del mercado. Desde el punto de vista empresarial, tanto estratégico como organizativo, el perímetro del destino lo constituyen las relaciones que se edifican entre el conjunto de unidades productivas que participan en la actividad turística

Por otro lado (Gaarder, 2016), consideran el destino turístico como la formalización de aquellos nuevos espacios geofísicos de interés o de aquellos otros que quieren plantearse una reconsideración de su valoración hacia parámetros turísticos posibles para la potenciación de sus estructuras actuales. Con el paso del tiempo, la mayoría de los autores han adoptado una definición diferente que parte de una orientación espacial pero se centra en una orientación hacia el consumidor o turista.

c. Calidad de los servicios turísticos

Los conceptos de calidad de producto y calidad de servicio en el ámbito turístico son subjetivos y variables en el tiempo y espacio. Pues no es igual el concepto de calidad para un viajero que realiza su primer viaje que para un viajero habitual, como tampoco será igual el concepto de calidad para un chino que para un francés. En concordancia con todo lo anterior y centrado en el área de los servicios turísticos, es posible afirmar con certeza que para lograr la calidad de servicio en el ámbito turístico, es necesario Implementar una orientación hacia los clientes, quienes a fin de cuentas, son los que evalúan y deciden si pagarán por un servicio.

En este contexto, la orientación al cliente se sustenta en el trato, por tanto, la actuación y desempeño del talento humano es el eje del sistema de calidad turística. De las personas (guías turísticos, taxistas, policías, mesoneros, expendedores de playa y otros) depende en gran medida el grado de satisfacción del visitante y, por tanto, el éxito o el fracaso del servicio turístico. Es por ello que para lograr el éxito como

prestador de servicios turísticos se requiere, aparte de ciertas técnicas, una correcta actitud de servicio

Resumiendo lo anterior, la calidad turística implica un proceso organizado de servicios personalizados y tecnicados. Sin embargo, nunca debe confundirse calidad de servicio con servilismo. Además, el cliente no sólo exige calidad en la prestación de servicios, sino también en la capacidad para responder ante cualquier situación emergente no prevista en la promesa básica.

Por ello es necesario que las empresas turísticas cuenten con unas Normas de Calidad que puedan ser percibidas por el cliente y que dispongan de unos procesos operativos tecnicados que simplifiquen el trabajo.

d. El servicio como factor clave del éxito

La calidad del servicio es la verdadera ventaja competitiva de una organización. El servicio y la atención de calidad son el reflejo del compromiso de quienes integran una institución orientada al cliente.

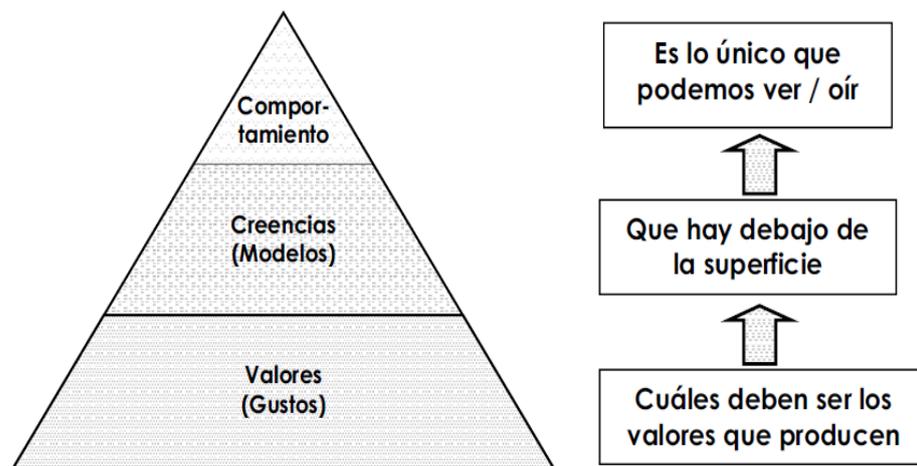
La calidad no tiene nada de misterioso. Es un recuento con el cliente, desarrollado gracias a nuestra capacidad de entendimiento, de oír su voz, su clamor, su pedido, descifrarlo y responder en términos de servicio.

La orientación hacia el cliente o público usuario, permite que las organizaciones tiendan a otorgar un mejor servicio pensando en sus diferentes necesidades, gustos y deseos. (Vera, 2007)

- **Aspectos a reforzar la relación del servicio**

- **Servicio interno:** Son los procesos que se desarrollan dentro de la institución para que el servicio refleje una norma de excelencia
- **Servicio externo:** Es el mensaje que se proyecta hacia el exterior en relación con el servicio proporcionado por la institución y que difícilmente puede ser superado (Galviz, 2011).

FIGURA 1: Importancia de la cultura organizacional en la atención del cliente



Fuente: Teoría Ouchi

e. Modelos administrativos

El planeamiento del turismo es una herramienta de gestión de destinos, enfocada en la percepción de la situación actual en que el destino se encuentra y sus posibles panoramas futuros.

Construyendo metodológicamente una aplicación que posibilite guiar el destino del panorama actual hacia el futuro deseado utilizando de forma eficiente los recursos disponibles para este fin. Percibiendo el turismo en la localidad se constatan sus impactos negativos o positivos. En un intento de maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos surge el planeamiento basado en la sostenibilidad. Utilizando el trípode enmarcado en la equidad social, prudencia ecológica y en la dinamización de la economía local. (Salamanca, 2014).

f. Consumo turístico

Se entiende como todo gasto de consumo efectuado por un visitante o por cuenta de un visitante, para y durante su desplazamiento y su estancia en el lugar de destino, la presente definición está en función de las recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT). El gasto de consumo turístico incluye todos los bienes y servicios consumidos y relacionados con el viaje, comprendiendo una

amplia variedad de productos que van desde aquellos inherentes al viaje y la estadía hasta pequeñas compras de bienes durables para uso personal y regalos para familia y/o amigos.

Ahora bien, la OMT, formula el consumo turístico basado en tipo y categorías de turismo, y son los siguientes:

Por “*Tipos*” de Turismo:

- El consumo turístico interno: Es el consumo efectuado por los visitantes residentes como resultado directo de sus viajes dentro de su país de residencia.
- El consumo turístico receptor: Es el consumo efectuado por los visitantes no residentes, como resultado directo de sus viajes adentro de la economía.
- El consumo turístico emisor: Es el consumo efectuado por los residentes como resultados de sus viajes a países diferentes de aquél en el que residen.

Por “*Categorías*” de Turismo:

- El consumo turístico interior: Comprende todo el gasto efectuado por los visitantes, tantos residentes como no residentes, cuando visitan la economía de compilación. Equivale a la suma del consumo turístico interno y del consumo turístico receptor.
- El consumo turístico nacional: Comprende todo el consumo turístico por parte de visitantes residentes, sin tener en cuenta donde tiene lugar el consumo. Incluye el consumo turístico interior y el consumo turístico emisor.
- El consumo turístico internacional: Comprende el consumo turístico receptor y el consumo turístico emisor.
- El consumo interior turístico: Comprende todo el gasto de consumo turístico que tiene lugar dentro de la economía de compilación. Incluye el consumo turístico interno, el consumo turístico receptor y la parte del consumo turístico emisor que corresponde a bienes y servicios facilitados por residentes.

3.3. Definición de términos básicos

a. Actividades Turísticas

Según (Gonza, 2009), son aquellos actos que realiza el consumidor para que acontezca el turismo. Son el objetivo de su viaje y la razón por la cual requiere que le sean proporcionados los servicios.

La actividad, en conjunto con los atractivos de un lugar, constituye la motivación básica del viaje. Se podría decir que no es posible un desarrollo turístico si el visitante no puede realizar actividades, aunque en muchos casos se trate sólo de contemplar el paisaje.

b. Modelo de gestión

Según (Best, 2011), los modelos de gestión son un referente para el manejo de la gestión integral de las organizaciones, y una palanca extraordinaria que permite hacer realidad la estrategia y la consecuente generación de valor para los diferentes grupos sociales objetivo.

c. Actividad Turística

Por otra parte, (Tareas, 2016), comprende aquellos actos que realizan las personas para que puedan acontecer hechos de carácter Turístico-Recreacional. Es la suma de todas aquellas empresas que invierten valiosos recursos para producir bienes y servicios en beneficio de las comunidades anfitrionas.

d. Calidad De Servicio

Según, (Larrea, 1991), calidad de Servicio es un concepto que deriva de la propia definición de Calidad, entendida como satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Los bienes capaces de satisfacer las necesidades del cliente son, de acuerdo con su contenido, de dos clases: tangibles e intangibles. Los bienes tangibles suelen conocerse con el nombre de productos. Tienen una consistencia material. Se trata de objetos físicos cuya utilización por el cliente resuelve una necesidad sentida.

e. Demanda Turística

(Bosquez, 2016), indica que; Demanda turística, es el conjunto de bienes y servicios que los turistas están dispuestos a adquirir en un determinado destino. Ahora bien, de acuerdo con los principios y normas del Sistema de Cuentas Nacionales (SCN), se entiende como un agregado constituido por la suma del consumo turístico, el consumo colectivo turístico y la formación bruta de capital fijo. En el enfoque de la demanda, el turismo estaría determinado por la cantidad y las características de los bienes y servicios consumidos por los visitantes.

f. Gasto Turístico

Según, (Turismo, 2007), el gasto turístico hace referencia a la suma pagada por la adquisición de bienes y servicios de consumo, y de objetos valiosos, para uso propio o para regalar, durante los *viajes turísticos* y para los mismos.

g. Hostería

(Tschohl, 2014), indica que, Hostelería es el nombre genérico de las actividades económicas consistentes en la prestación de servicios ligados al alojamiento y la alimentación esporádicos, muy usualmente ligados al turismo.

Los establecimientos comerciales dedicados a estas actividades (a ambas conjuntamente o a una de ellas por separado) reciben distintos nombres, según su categoría o finalidad, aunque las denominaciones oficiales suelen depender de la reglamentación local, que los clasifica con criterios urbanísticos, sanitarios, impositivos o de seguridad.

h. Categoría

Según Reglamento de Restaurantes Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR, se define como rango definido a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios que deben ofrecer los restaurantes, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos. Puede ser de cinco (5), cuatro (4), tres (3), dos (2) o un (1) Tenedor.

FIGURA 2: Clasificación de los restaurantes



Fuente: Internet

i. Modelo administrativo

(Marcano, 2016), los Modelos Administrativos son Básicamente modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que no suelen ser rígidos. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

En cierto modo, los modelos administrativos imitan la realidad de las empresas para buscar soluciones de ahí la importancia de diseñarlos específicamente para los problemas cuya complejidad impide describirlos o resolverlos con las ecuaciones matemáticas ordinarias. Tratan de reproducir una parte de las operaciones de la organización a fin de no ver lo que sucederá en ella con el tiempo, o de ensayar con esa parte modificando algunas variables.

j. Turismo

También, (Tareas, 2016), el sector turismo, tal y como se contempla en la CST, es el conjunto de unidades de producción en diferentes industrias que producen bienes y servicios de consumo demandados por los *visitantes*. Estas industrias se denominan las *industrias turísticas* debido a que la adquisición por parte de visitantes representa una porción tan significativa de su oferta que, en ausencia de éstos, dicha producción se vería reducida de manera significativa.ET

Capítulo IV

MATERIAL Y MÉTODOS

4.1. Objeto de estudio

Calidad Total de los restaurantes para poder ser considerados turísticos.

4.2. Variable de estudio

4.2.1. Variable independiente: Modelo de gestión organizacional.

4.2.2. Variable dependiente: Restaurantes turísticos.

TABLA 1: Operacionalización de variables

Objetivo general	Objetivos específicos	Variables	Dimensión	Indicador	Instrumento
<p>Proponer un modelo de gestión organizacional, que contribuya a que los restaurantes puedan llegar a ser considerados turísticos en la ciudad de Chachapoyas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar el modelo de gestión organizacional con el que los restaurantes vienen trabajando actualmente. - Determinar los aspectos positivos y negativos de la calidad de servicio brindado por los restaurantes de la ciudad de Chachapoyas. - Diseñar un modelo de gestión organizacional para contribuir a que los restaurantes de la ciudad de Chachapoyas sean considerados turísticos. 	<p>Variable independiente: Modelo de gestión organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional. - Funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Propuesta de estructura organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Encuestas. - Entrevistas.
	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar la información adecuada para que los encargados de los restaurantes puedan aplicar el modelo de gestión organizacional y de esta manera poder ser considerados como turísticos. 	<p>Variable dependiente: Restaurantes turísticos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de Alimentación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnóstico de la calidad de servicio. 	

4.3. Tipo de estudio

Descriptivo.

4.4. Diseños de la investigación

La investigación se realizó bajo un enfoque de investigación mixto cuantitativo y cualitativo.

Básico, porque se hizo uso de los conocimientos teóricos de la gestión de calidad del servicio al cliente y del marketing para dar solución a la realidad problemática en estudio.

Descriptivo, porque se describió las características de las variables en estudio (calidad de servicio y satisfacción del cliente) tal y como se presentan en la realidad para determinar su comportamiento.

Causal, porque pretendió describir las características de las variables en estudio (calidad de servicio y satisfacción del cliente) para explicar su comportamiento, encontrando la relación causa efecto existente entre ellas.

4.5. Población y muestra

4.5.1. Población

Los restaurantes registrados formalmente en la ciudad de Chachapoyas son 132, de los cuales se considera que solo 18 son los que prestan un servicio sobre el promedio, son los más representativos y cumplen con un porcentaje mayor de requisitos de calidad y que con la aplicación del modelo podrían llegar a ser considerados como turísticos, es por ello que solo tomamos 18 como muestra para el desarrollo de la presente investigación.

4.5.2. Muestra

Para seleccionar la muestra se utilizó un muestreo no probabilístico intencional, según lo define (Arias, 2006), el muestreo Intencional es aquel donde los elementos muestrales son escogidos en base a criterios o juicios preestablecidos por el investigador, por lo tanto en la investigación se tomó como referencia la tesis de Post Grado de la Lic. Yelitza Bracho titulada gestión de calidad en las empresas del sector azucarero del occidente de Venezuela, y menciona que en su investigación se utilizó un muestreo No probabilístico Intencional, ya

que se seleccionó a las empresas manufactureras de azúcar refinada ubicadas en el Occidente del país, pertenecientes únicamente al sector privado, debido a que las que pertenecían al sector público se encontraban atravesando una serie de dificultades económicas y políticas circunstanciales que podrían afectar directa e indirectamente la recolección de datos y el análisis de los resultados.

4.6. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos.

4.6.1. Métodos

Durante el proceso de investigación, se emplearon los siguientes métodos científicos: descriptivo – analítico, que nos permitió analizar las variables para luego llegar a las conclusiones generales.

4.6.2. Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de información cuantitativa nos sirvió para la medición de los indicadores en base a la data de los reportes estadísticos del Programa y para el análisis de variables importantes para la investigación.

Las técnicas que se utilizaron en la investigación fueron las siguientes:

- 1. Encuestas.** - Se aplicó al personal de la muestra para obtener sus respuestas en relación a los principales aspectos de la investigación.
- 2. Toma de información.** - Se aplicó para tomar información de libros, textos, normas y demás fuentes de información.
- 3. Análisis documental.** - Se utilizó para evaluar la relevancia de la información que se considerará para el trabajo de investigación.

4.6.3. Instrumentos de recolección de datos

Los instrumentos que se utilizaron en la investigación fueron los siguientes:

- 1. Cuestionarios:** Estuvieron conformados por preguntas de carácter cerrado por el poco tiempo que disponen los encuestados para responder sobre la investigación. También

contiene un cuadro de respuesta con las alternativas correspondientes.

2. **Fichas bibliográficas:** Se utilizaron para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, normas y de todas las fuentes de información correspondientes.
3. **Guías de análisis documental:** Se utilizaron como hoja de ruta para disponer de la información que realmente se va a considerar en la investigación.

4.7. Análisis de datos

Para la presentación de los datos se utilizó la estadística descriptiva, a través de tablas de distribución de frecuencias. Para determinar la relación se usó el Chi cuadrado, empleándose el paquete SPSS (Statistical Package for Social Sciences), última versión considerándose un valor $p < 0,05$ como estadísticamente significativo.

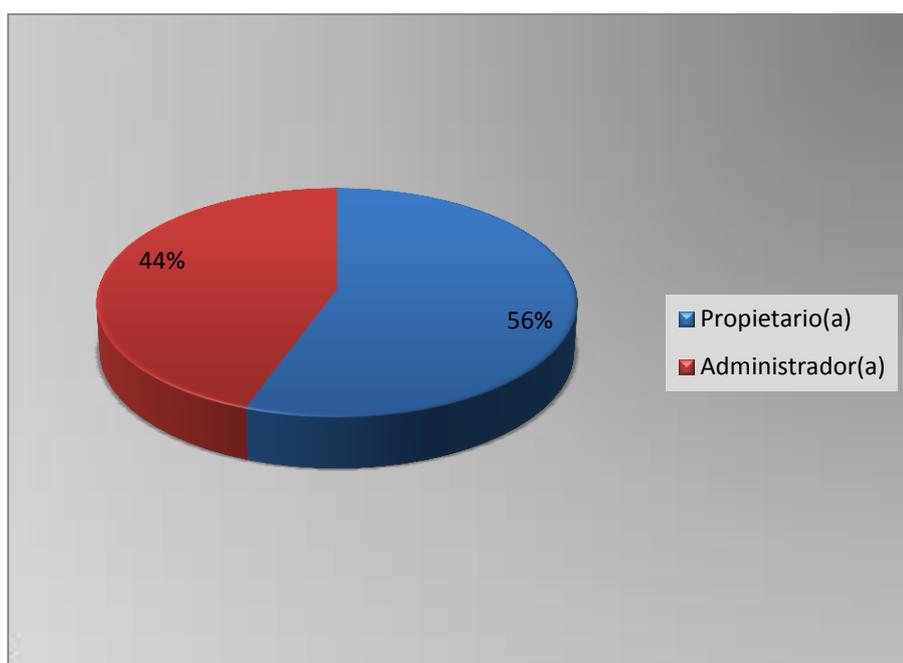
Capítulo V

RESULTADOS

5.1. Resultados de la encuesta a los restaurantes que pueden ser considerados como turísticos

GRAFICO 1: Cargo

	N°	%
Propietario(a)	10	56%
Administrador(a)	8	44%
TOTAL	18	100%



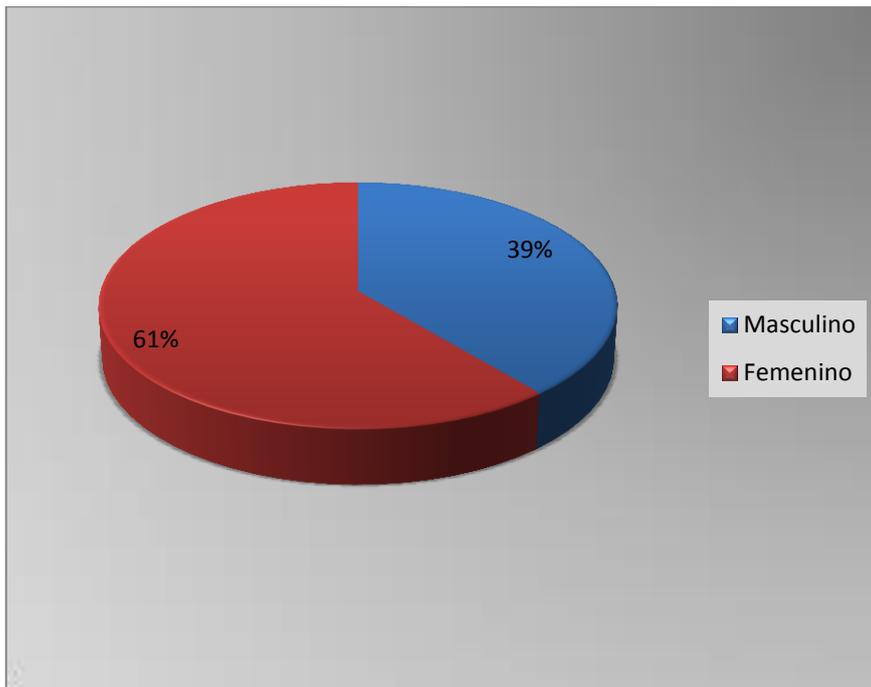
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante sobre el cargo ejercido, el 56% respondió que el que administra es negocio es el mismo propietario y el 44% que es función de un tercero.

GRAFICO 2: Género

	N°	%
Masculino	7	39%
Femenino	11	61%
TOTAL	18	100%



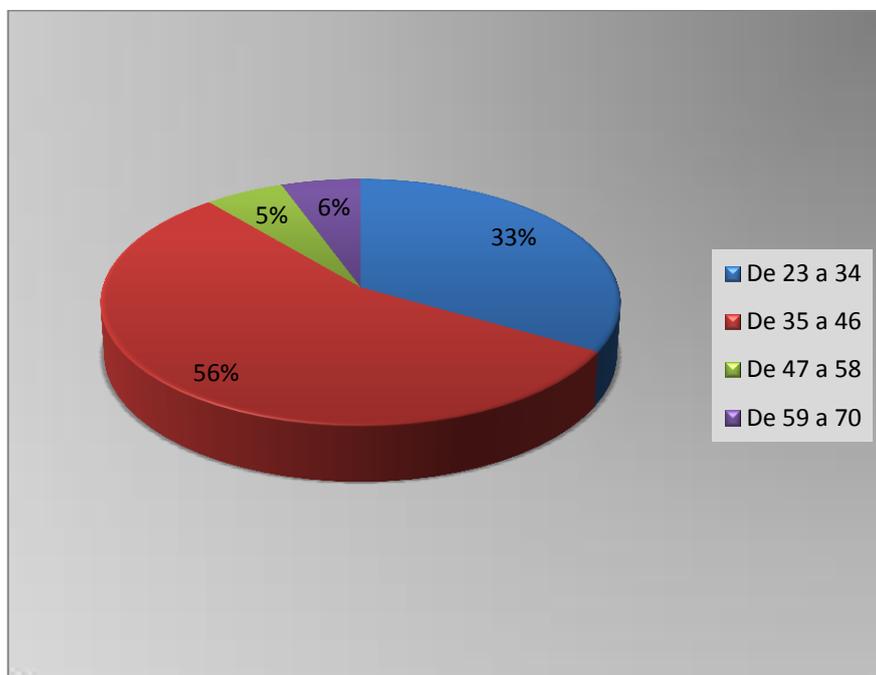
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante referente al género, el 61% respondió que pertenece el género femenino y el 39% al masculino.

GRAFICO 3: Edad

	N°	%
De 23 a 34	6	33%
De 35 a 46	10	56%
De 47 a 58	1	6%
De 59 a 70	1	6%
TOTAL	18	100%



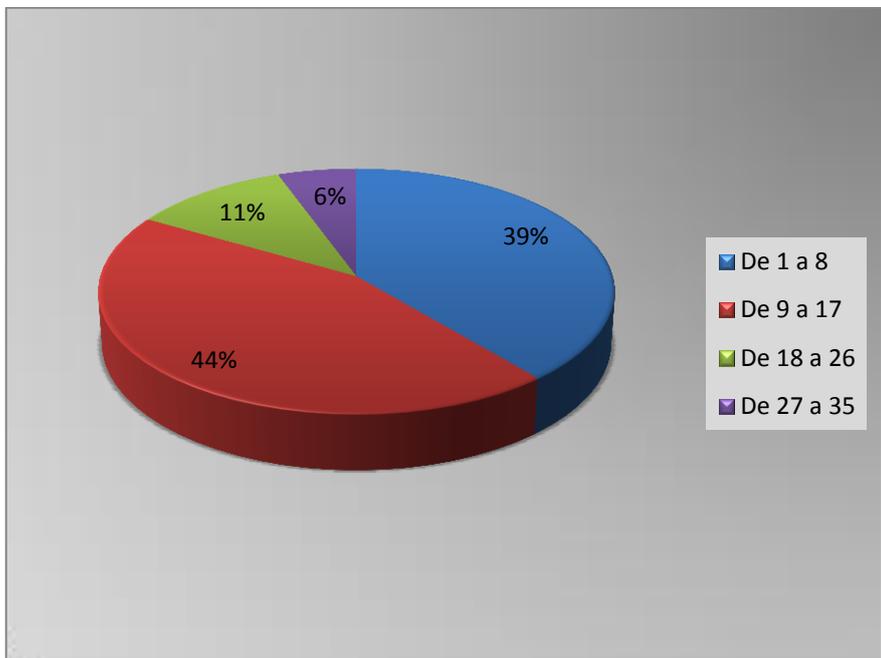
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante sobre la edad de los encargados del negocio, el 56% respondió que oscila entre los 35 y 46 años de edad, el 33% entre los 23 y 34 años, 11% entre los 47 y 70 años, respectivamente.

GRAFICO 4: Años de funcionamiento del restaurante

	N°	%
De 1 a 8	7	39%
De 9 a 17	8	44%
De 18 a 26	2	11%
De 27 a 35	1	6%
TOTAL	18	100%



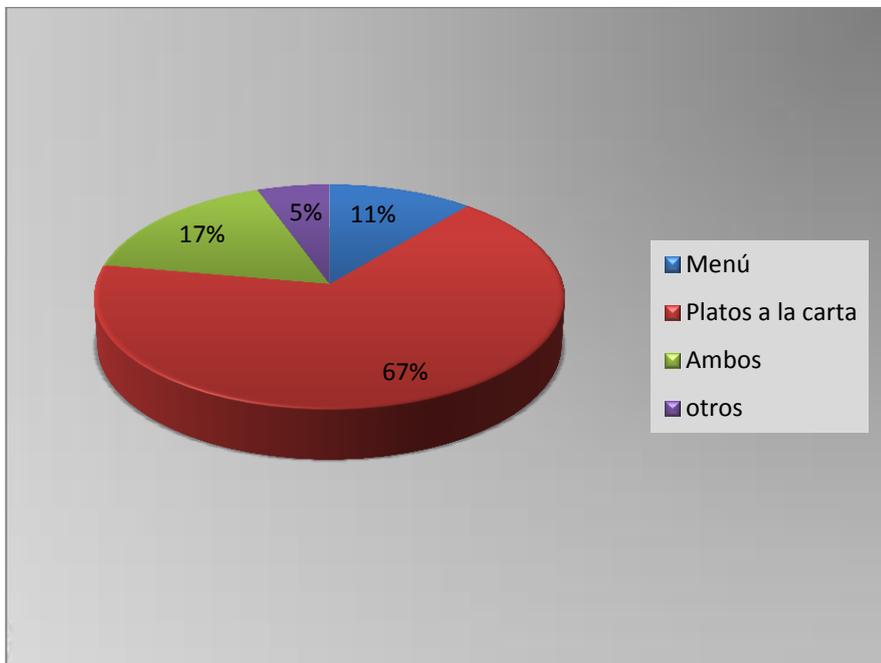
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia

Ante la interrogante sobre los años de lleva funcionando el restaurante, el 44% respondió entre los 9 y 17 años, el 39% respondió entre 1 y 8 años, 11% respondió entre 18 y 26 años y un 6% respondió de 27 a 35 años.

GRAFICO 5: ¿Qué tipo de Servicios oferta el restaurante?

	N°	%
Menú	2	11%
Platos a la carta	12	67%
Ambos	3	17%
Otros	1	6%
TOTAL	18	100%



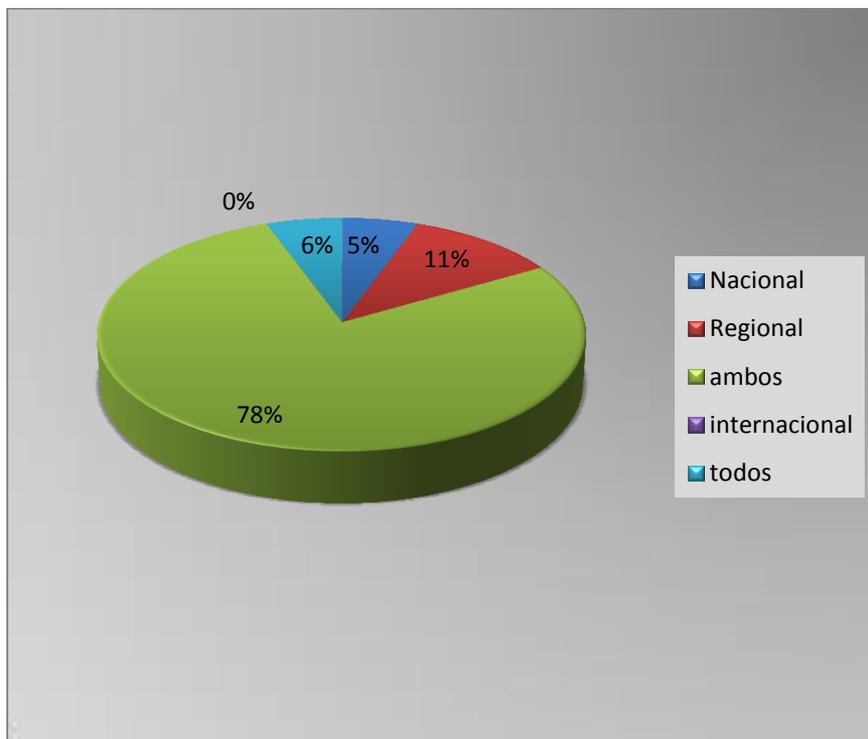
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la pregunta qué tipo de servicio se oferta en su restaurant, un 67% respondió que oferta solo platos a la carta, 17 % respondió que ambos (menú y platos a la carta), 11% solo oferta menú y 6% otros (louch y cafés).

GRAFICO 6: Tipo de comida que se oferta en el restaurante

	N°	%
Nacional	1	6%
Regional	2	11%
Ambos	14	78%
Internacional	0	0%
Todos	1	6%
TOTAL	18	100%



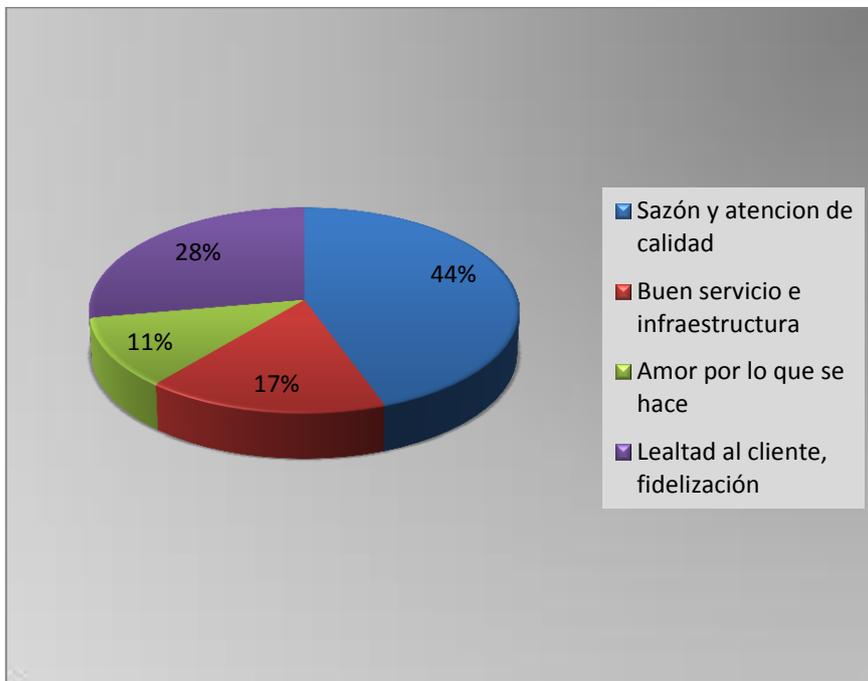
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante cual es el tipo de comida que se oferta en el restaurante , el 78 % respondió ofertar comida nacional y regional, el 11 % respondió que oferta solo comida regional, el 6% respondió que oferta tanto comida regional como nacional e internacional y solo un el 5% respondió que solamente oferta comida nacional.

GRAFICO 7: ¿Cuál es el secreto para tener éxito en su restaurante?

	N°	%
Sazón y atención de calidad	8	44%
Buen servicio e infraestructura	3	17%
Amor por lo que se hace	2	11%
Lealtad al cliente, fidelización	5	28%
TOTAL	18	100%



Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante cual es el secreto para tener éxito en un negocio de ese rubro, el 44 % respondió que el éxito es atribuido a la sazón y una buena atención, el 28% lo atribuye a la lealtad al cliente y la fidelización, el 17% a un buen servicio e infraestructura y el 11% al amor por lo que se hace.

GRAFICO 8: ¿Qué Tipo de cliente acoge mayormente el restaurante?

	N°	%
Nacional y local	9	50%
Extranjero y nacional	4	22%
Local	0	0%
Público en general	5	28%
TOTAL	18	100%



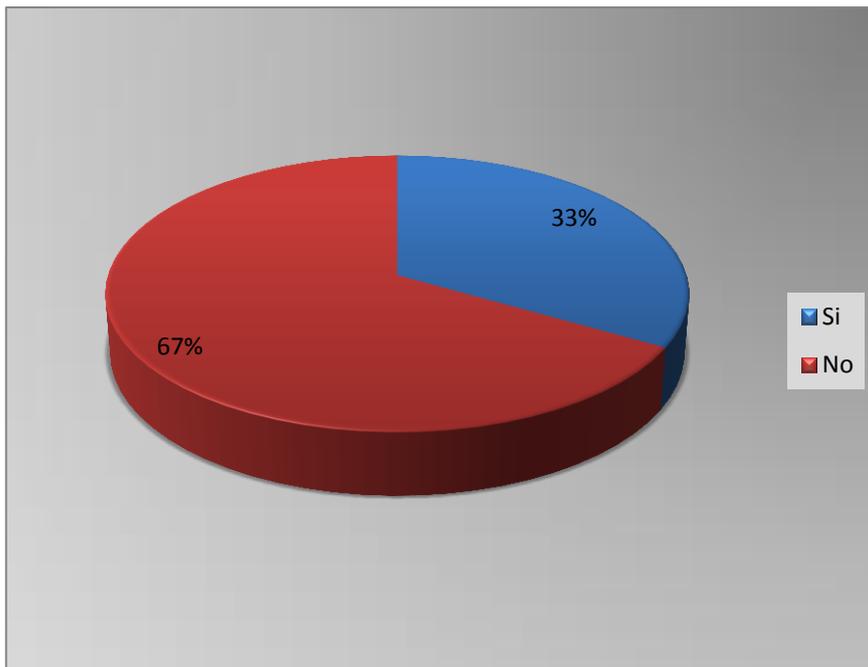
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante que tipo de cliente acoge mayormente su restaurante, el 50% respondió que nacionales y locales, el 28% respondió que público en general y el 22% respondió que extranjero y nacional.

GRAFICO 9: ¿Cuenta con acceso principal y de servicios?

	N°	%
SI	6	33%
No	12	67%
TOTAL	18	100%



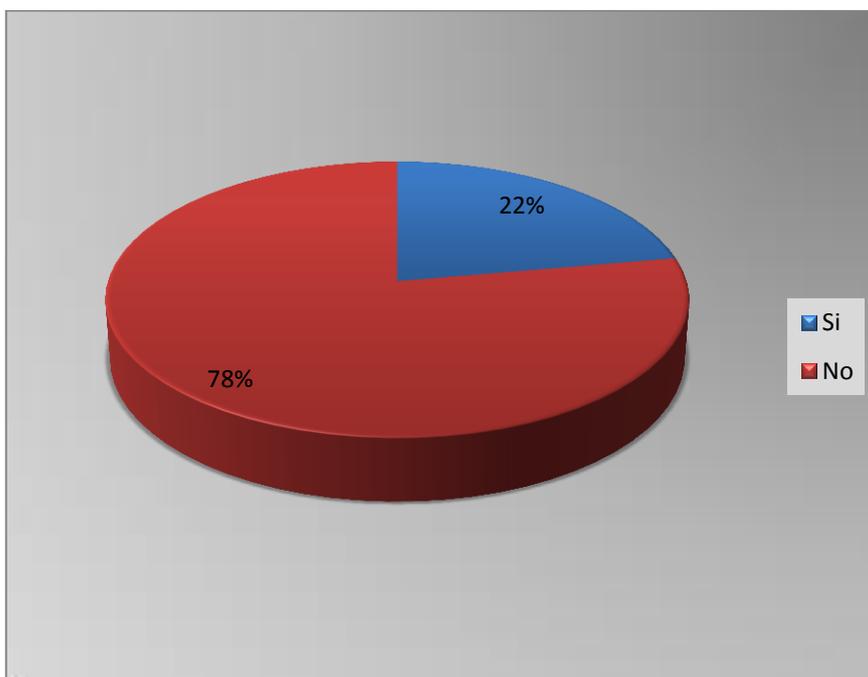
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante en cuanto a los accesos de su restaurante cuanta con uno principal y otro de servicio, el 67 % indico que no cuentan con las vías de acceso claramente definidos y el 33 % indico contar con los accesos en mención.

GRAFICO 10: ¿Los servicios higiénicos son independientes para damas y caballeros, además tiene un tercero destinado para el personal de servicio?

	N°	%
SI	4	22%
No	14	78%
TOTAL	18	100%



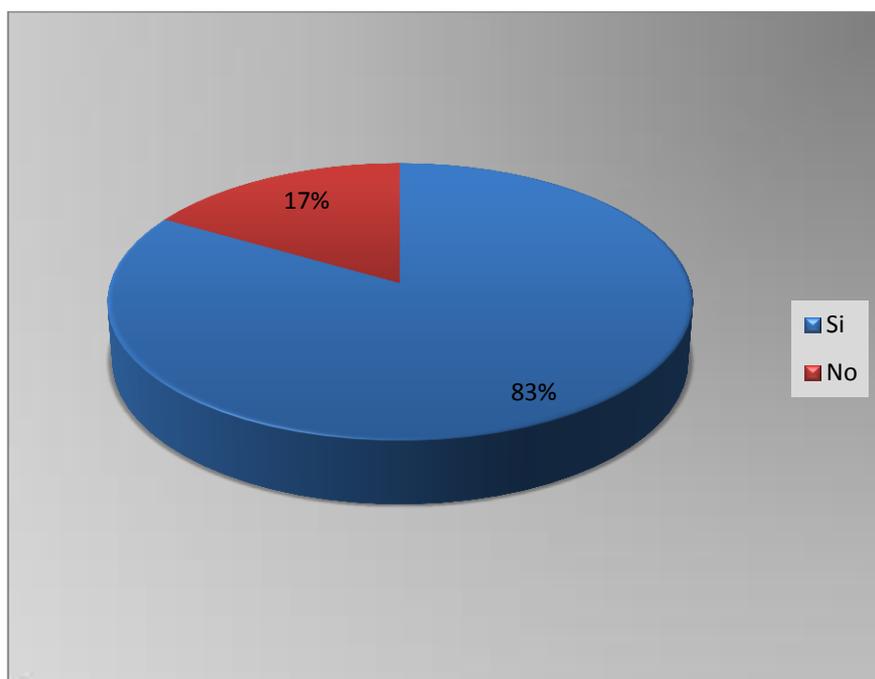
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante cuenta con servicios higiénicos independientes para damas y caballeros, además tiene un tercero destinado para el personal de servicio, el 78% menciona no contar con ese servicio y el 22% menciona hacerlo.

GRAFICO 11: ¿cuentas con salas que difundan nuestras culturas del Perú?

	N°	%
SI	15	83%
No	3	17%
TOTAL	18	100%



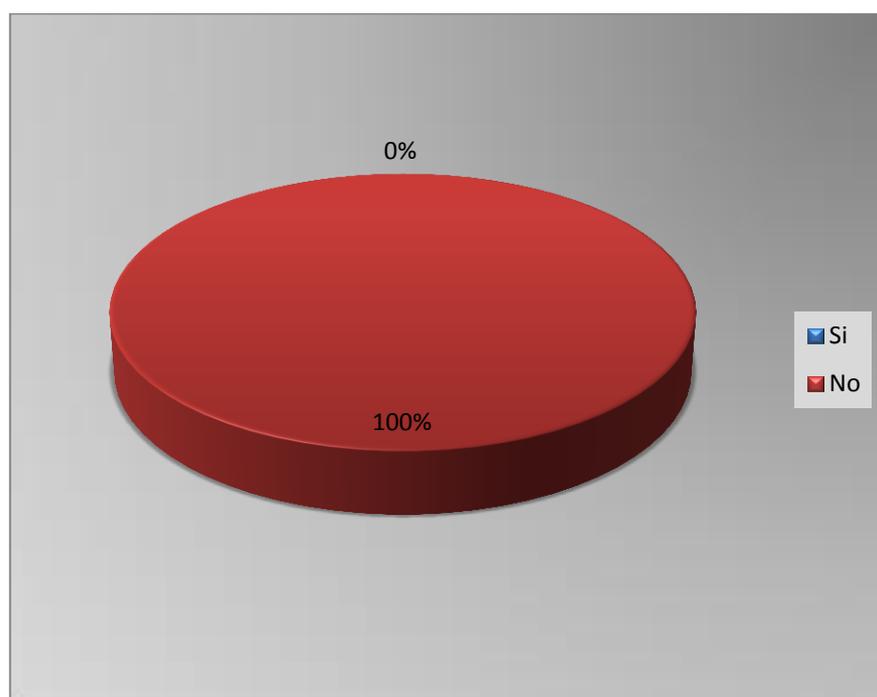
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante cuentas con salas que difundan nuestras culturas del Perú (pictóricas, artesanales y afines), el 83% respondieron que si cuentan y un 17 % respondió que no cuentan con estas salas.

GRAFICO 12: ¿Ofrece espectáculos de Folklore nacional y/o regional?

	N°	%
SI	0	0%
No	18	100%
TOTAL	18	100%



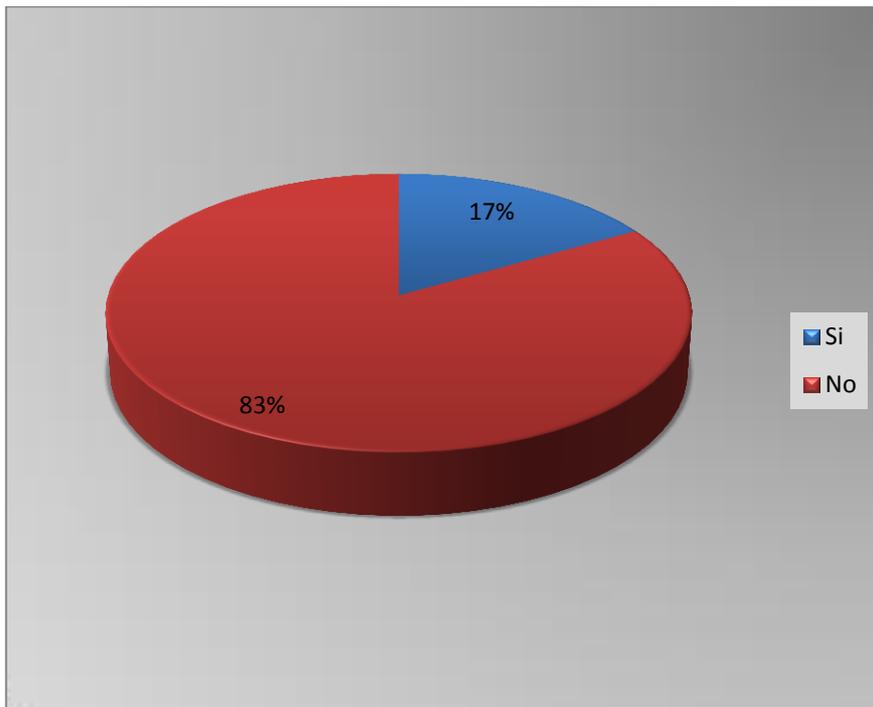
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante Ofrece espectáculos de Folklore nacional y/o regional, el 100% de los encuestados menciono que no ofrece estos espectáculos.

GRAFICO 13: ¿cuenta con un estar de sala y bar?

	N°	%
SI	3	17%
No	15	83%
TOTAL	18	100%



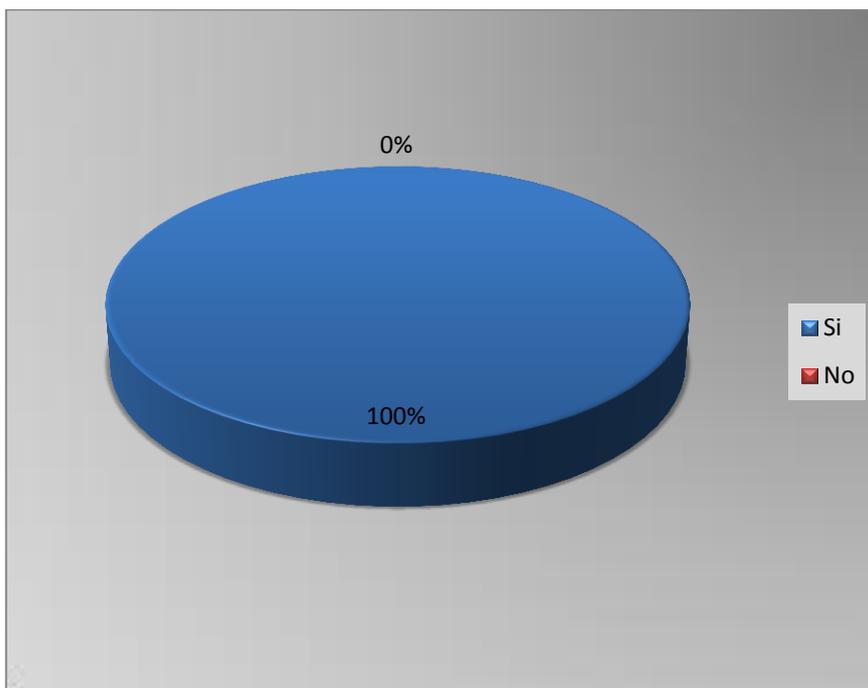
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante cuenta con un estar de sala y bar, el 83% de los encuestados respondió que sí cuenta y el 17% respondió que con cuenta.

GRAFICO 14: ¿cuenta con licencia de funcionamiento?

	N°	%
SI	18	100%
No	0	0%
TOTAL	18	100%



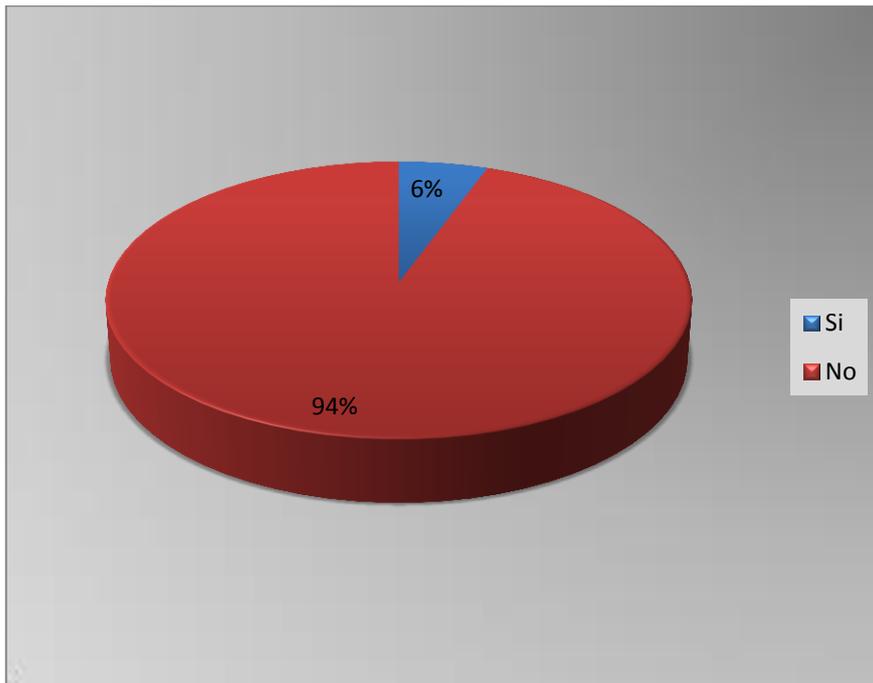
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante cuenta con licencia de funcionamiento, el 100% de los encuestados respondió que cuenta con la respectiva licencia de funcionamiento, haciendo constar que laboran en función a la normativa vigente.

GRAFICO 15: ¿Conoce sobre el reglamento para restaurantes turísticos?

	N°	%
SI	1	6%
No	17	94%
TOTAL	18	100%



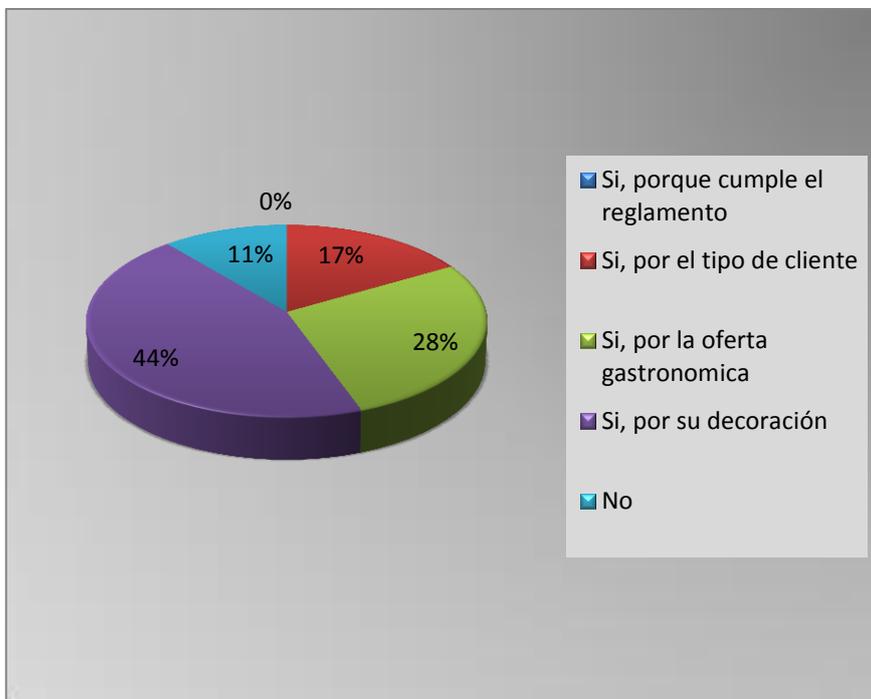
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante conoce sobre el reglamento para restaurantes turísticos, el 94 % de los encuestados respondió que no conoce y el 6% respondió que si conoce.

GRAFICO 16: ¿Considera que su restaurante es turístico? ¿Por qué?

	N°	%
Sí, porque cumple el reglamento	0	0%
Si, por el tipo de cliente	3	17%
Si, por la oferta gastronómica	5	28%
Si, por su decoración	8	44%
No	2	11%
TOTAL	18	100%



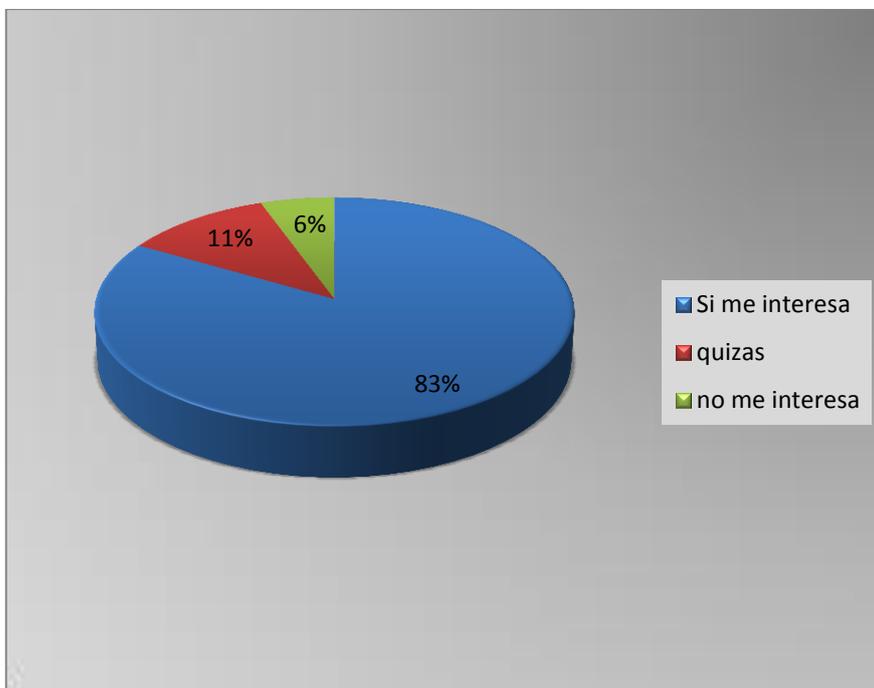
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante considera a su restaurante turístico, el 44% de los encuestados respondió que si por su decoración, el 28% que si por su oferta gastronómica, el 17% que si por el tipo de cliente que les visita, el 11% respondió que no por diferentes razones.

GRAFICO 17: ¿Está interesado que su restaurante pueda ser categorizado como turístico?

	N°	%
Si me interesa	15	83%
quizás	2	11%
no me interesa	1	6%
TOTAL	18	100%



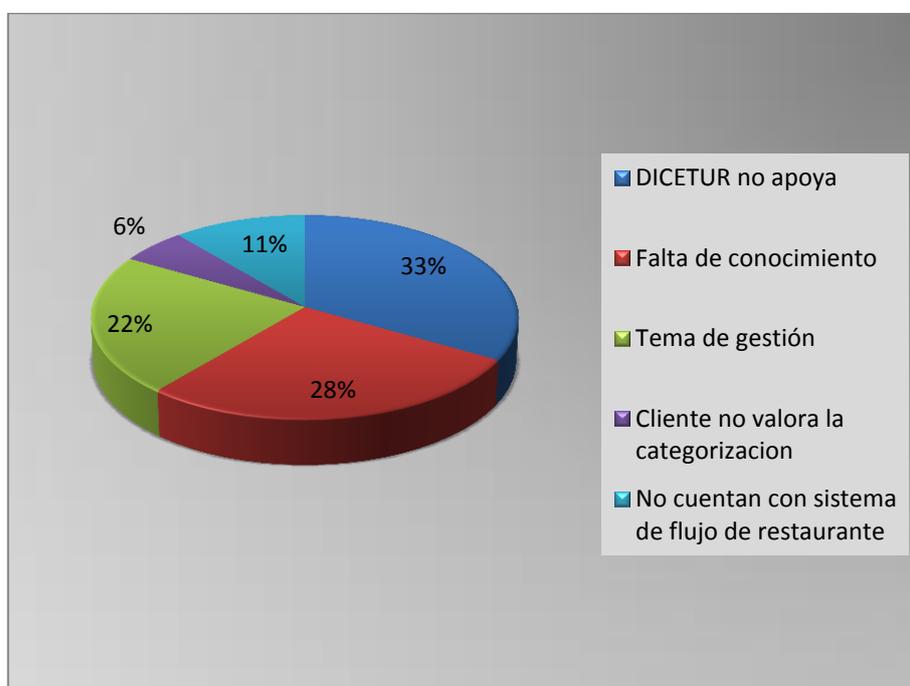
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante está interesado que su restaurante pueda ser categorizado como turístico, el 83% respondió que si le interesa, el 11% respondió que quizás y el 6% no mostro interés.

GRAFICO 18: ¿Por qué cree que los restaurantes de la ciudad no se encuentran categorizados?

	N°	%
DIRCETUR no apoya	6	33%
Falta de conocimiento	5	28%
Tema de gestión	4	22%
Cliente no valora la categorización	1	6%
No cuentan con sistema de flujo de restaurante	2	11%
TOTAL	18	100%



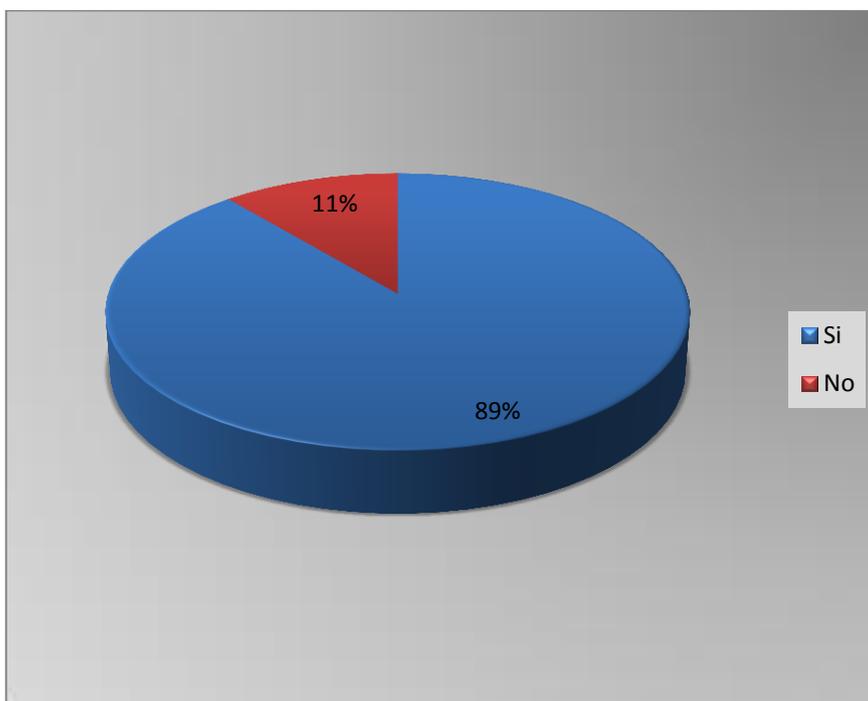
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante por qué cree que los restaurantes de la ciudad no se encuentran categorizados, el 33% respondió que la razón principal es que la DIRCETUR no apoya, el 28% respondió que otra de las razones es por falta de conocimiento, el 22% respondió que es un tema de gestión, el 11 % respondió que la razón es que los restaurantes en su mayoría no cuentan con un flujo de restaurante y el 6% dijo que es porque el cliente no valora la categorización.

GRAFICO 19: ¿Cuenta con personal capacitado y con experiencia en sus diferentes áreas?

	N°	%
SI	16	89%
No	2	11%
TOTAL	18	100%



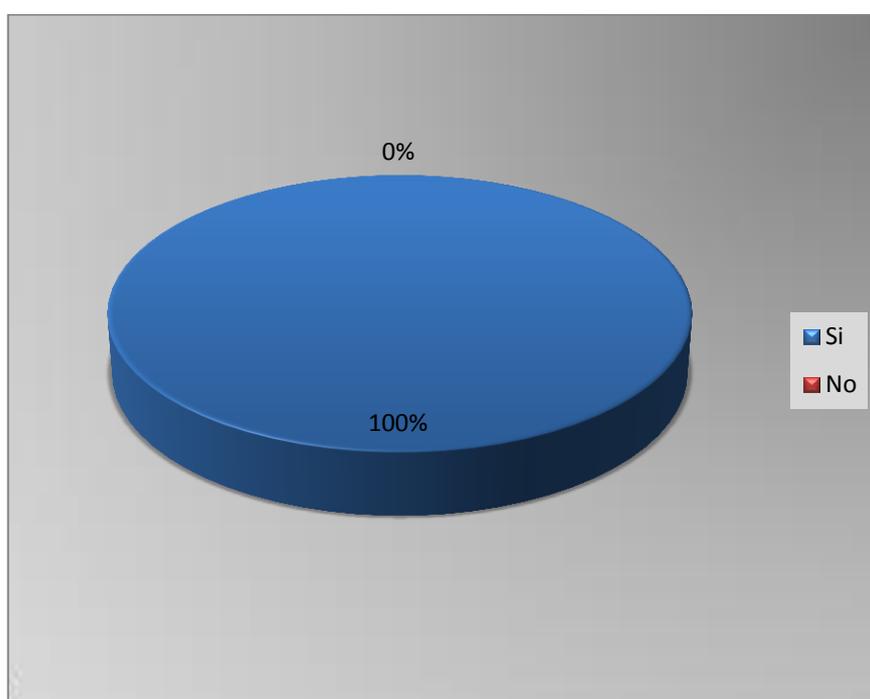
Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante cuenta con personal capacitado y con experiencia en sus diferentes áreas, el 83% respondió que si cuenta con personal capacitado y con experiencia y el 17% respondió que no.

GRAFICO 20: ¿Considera usted que la calidad de servicio que prestan sus colaboradores influyen en el éxito que tiene su negocio?

	N°	%
SI	18	100%
No	0	0%
TOTAL	18	100%



Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante considera usted que la calidad de servicio que prestan sus colaboradores influye en el éxito que tiene su negocio, el 100 % de los encuestados respondió que los colaboradores son el pilar fundamental pues son el primer contacto del cliente y depende de ellos primordialmente que este regrese.

GRAFICO 21: ¿Cuál es su mejor estrategia para hacer conocido su restaurante y atraer a nuevos clientes?

	N°	%
Recomendación boca a boca	5	28%
Redes sociales	2	11%
servicio de calidad	4	22%
Publicidad mediante tarjetas y trípticos	1	6%
Dar buena atención, Redes sociales	2	11%
Ubicación estratégica y servicio de calidad	3	17%
Publicidad radial y Recomendación boca a boca	1	6%
TOTAL	18	100%



Fuente: Resultados de la investigación.

Elaboración: Propia.

Ante la interrogante cuál es su mejor estrategia para hacer conocido su restaurante y atraer a nuevos clientes, el 28% respondió que su principal estrategia es la recomendación boca a boca, el 22% respondió que un servicio de calidad, 17% respondió que su ubicación estratégica y servicio de calidad, 11% respondió que buena atención y redes sociales, así como también el 11% solo redes sociales, y el 6% respondió que publicidad radial.

5.2. Resultados de la entrevista a funcionarios y representantes del sector público sobre restaurantes en la ciudad de Chachapoyas.

Tabla 2: Matriz de entrevista a funcionarios y representantes de gremios del sector público.

Preguntas / Entrevistados	José Luis Álvarez (Director de la Dirección regional de comercio exterior y turismo)	Jorge Montoya Morí (Coordinador de i – Perú Amazonas)	Amparo Alva (Ahora Amazonas)	Antonio Serván (Caretur Amazonas)
1. ¿Existen restaurantes turísticos en la ciudad de Chachapoyas?	No, según lo reglamentado por el Mincetur. No se ha registrado en el Dircetur ningún restaurante bajo esa denominación.	Los restaurantes se autodenominan así pero oficialmente no existe.	Se denomina así por su decoración y gastronomía pero no se encuentran registrados.	No cumplen con los requisitos para ser turísticos.
2. ¿Cuál cree que sean los factores para que no exista restaurantes turísticos en la ciudad de Chachapoyas?	El interés del empresario en invertir. La llegada del teleférico es una gran oportunidad.	El mercado turístico es reducido.	El costo de la inversión. Desconocimiento.	La demanda es limitada. La ciudad de Chachapoyas está en proceso de crecimiento turístico.
3. ¿Cree que si se propusiera un modelo de gestión organizacional, este podría contribuir a generar restaurantes turísticos?	Si, esos documentos ayudan a orientar al empresario	Sí, es importante y necesario tener lineamientos, guías que ayuden a encaminar el rumbo de los a los restaurantes.	Si, seria de ayuda para el empresario.	Todo documento de gestión es de ayuda.
4. ¿Qué características debería tener este documento?	-Manuales. -Políticas. -Lineamientos para sus servicios y equipamiento.	Ser funcional de acuerdo a las necesidades del empresario.	Ser práctico y aplicable en la realidad de Chachapoyas.	Todo lo necesario relacionado con gestión organizacional a restaurantes turísticos.

5.2.1. Resultados de la entrevista a funcionarios y representantes del sector público sobre restaurantes turísticos en la ciudad de Chachapoyas

La entrevista se aplicó a funcionarios y representantes de gremios, que se considera directamente involucrado con la actividad turística, sobre todo con los servicios de alimentos y bebidas de los que forman parte los restaurantes. La entrevista a tenido por finalidad conocer la opinión de estos representantes sobre la situación de los restaurantes que se denominan y consideran turísticos y que permita encontrar información para plantear un modelo de gestión organizacional que las consolide bajo la denominación de turísticos de acuerdo a la normatividad requerida. Los resultados son los siguientes:

- ✓ Las entrevistas coinciden que de acuerdo a la normatividad no existen restaurantes con denominación de turísticos y esta puede tener su causa en los siguientes factores: el costo de la inversión, desconocimiento, los requisitos que exige la normatividad y el mercado que no justifica la inversión requerida, etc.
- ✓ Frente a la necesidad de implementar un modelo de gestión organizacional, existe un mutuo acuerdo favorable considerándolo necesarios para que una empresa restaurantera que tiene esas aspiraciones, pueda llegar a ser calificado como turístico.
- ✓ La característica del modelo considera que debe contener la Manuales, políticas, lineamientos entre otros.

5.3. Modelo de gestión organizacional de mejora continua y calidad para contribuir a que los restaurantes de la ciudad de Chachapoyas sean considerados como turísticos.

Con el modelo que propone no solo se busca que los restaurantes puedan llegar a ser considerados turísticos, sino también que en el proceso impulsen la mejora continua en todos los niveles así como su calidad.

Los restaurantes en la búsqueda de la competitividad tienen la necesidad de ofrecer productos y servicios al menor costo, sin que este modifique el nivel de calidad del producto o servicio ofrecido, se busca ser competitivo en todos los niveles incluyendo la infraestructura.

Desde este punto de vista, el presente modelo facilitará la mejora continua promoviendo el cambio en las organizaciones y mejorar la eficiencia y eficacia en todos sus niveles.

5.3.1. Importancia de generar modelos de gestión organizacional de calidad en los restaurantes

Su importancia se encuentra en adaptarse a los cambios que exigen el entorno actual, para ello es necesario introducir modelos modernos y dinámicos que no solo muestren la necesidad del cambio, sino que revelen cómo se logran los objetivos a través de las estrategias diseñadas.

El modelo se centra en contribuir a que los restaurantes de la ciudad de Chachapoyas puedan ser considerados turísticos, se propone este modelo debido a que según el Directorio Nacional de Prestadores de Servicio Turísticos Calificados del MINCETUR en la región de Amazonas ningún restaurante se encuentra categorizado y/o calificado; ante esta situación cabe hacer una comparación con las regiones vecinas como San Martín, Cajamarca y La Libertad dando como resultado que en las regiones antes mencionadas existen restaurantes categorizados y calificados.

Ante esta situación se propone este modelo haciendo saber a las empresas restauranteras la importancia de las categorizaciones y como lograrlo.

La categorización y/ calificación genera grandes ventajas y beneficios para los restaurantes, por mencionar algunas:

- ✓ Ventajas competitivas en manejo higiénico de alimentos, alta dirección en gestión y calidad de clase, entre otras, en sus productos y servicios.
- ✓ Incremento de competencias de sus colaboradores para ofrecer un servicio profesional que generara mejores dividendos por la satisfacción del cliente al incrementar ventas.
- ✓ Incremento de restaurantes que al ver los beneficios de la categorización deseen obtenerlo, mejorando de manera gradual la afinidad y sensibilidad de la demanda con la imagen de higiene y calidad de estos servicios para el turismo.
- ✓ Genera confianza en el turista ya que
- ✓ Generar rutas gastronómicas que tengan como base los restaurantes con este distintivo, como las existentes de las estrellas Michelin, Relais & Chateaux, Repsol, por mencionar algunos.
- ✓ En la región se generarían más fuentes de trabajo, mayores ingresos por incremento de cheque promedio del comensal, colaboradores motivados al obtener mejores propinas por un servicio profesional, percepción de valor y generación de lealtad que incremente el ciclo de vida del cliente.

Para los turistas es innegable la importancia de la gastronomía en su actividad turística nacional e internacional, sin embargo, esto no parece ser prioridad para los prestadores de servicios de restauración y las autoridades competentes en la región Amazonas. Como resultado se obtiene una oferta ineficiente, una falta de creatividad, calidad y una evolución carente de competitividad que satisface de manera incompleta o errónea los requerimientos turísticos.

La Cámara de Comercio de Lima señala que el 43% de los turistas llegan motivados por la gastronomía.

En Perú existen alrededor de 220 mil establecimientos dedicados al expendio de alimentos y bebidas, cifra que ha sido impulsada por el éxito de la gastronomía peruana a nivel mundial, lo que ha originado que muchas personas y empresas en el país apuesten por el negocio de la cocina, afirmó la Cámara de Comercio de Lima (CCL).

Sin embargo, el presidente del Subcomité de Gastronomía de la CCL, Nicolai Stakeeff, dijo que del total de establecimientos que se inauguran mes a mes, casi un 50% cierra antes de los tres meses pues no existe un conocimiento vasto de lo que significa la responsabilidad de otorgar un verdadero servicio de alimentación. Además, según cifras oficiales, de los 220 mil establecimientos existentes, solo 65,891 corresponden a la categoría de restaurantes categorizados (de uno a cinco tenedores). Y, lo que es peor, de ese total apenas el 1.2%, es decir 800 locales, cuentan con la acreditación del programa Restaurantes Saludables, que lidera el Ministerio de Salud (Minsa). En ese sentido, Stakeeff subrayó que se debe trabajar en un sistema de estandarización de inocuidad alimentaria, tanto en el sector hospitalidad como en los que proveen servicios de alimentación colectiva y catering debido a que la higiene es una herramienta clave para asegurar la inocuidad de los productos que se manipulan en dichos establecimientos. “Dada la importancia de la inocuidad en la manipulación de alimentos y bebidas, debemos trabajar con todas las instancias correspondientes en la capacitación previa a fin de exigir a los trabajadores una certificación como manipuladores de alimentos”, afirmó.

Por su parte, primer vicepresidente del Subcomité de Gastronomía de la CCL, Adolfo Perret, dijo que entre el 42% y 43% de los turistas que arriba a Perú lo hace motivado por el conocimiento de la gastronomía nacional. Y, teniendo en cuenta que no menos del 90% de ellos dice que regresará a Perú por la gastronomía, es necesario sensibilizar a los empresarios para lograr un buen nivel de gestión alimentaria.

Es por eso que, lo que se busca con el modelo es incrementar la satisfacción del turista a través de la categorización y/o calificación de los restaurantes y, por ende, traiga múltiples beneficios a los

establecimientos que obtengan dicho distintivo y en consecuencia lógica una mayor competitividad del destino.

5.3.2. Esencia conceptual del modelo

El modelo se basa, a partir de los resultados de la investigación, en encauzar el proceso hacia la calidad en todos los niveles de organización, sistemáticamente a las estrategias empresariales respaldado en los procesos para fomentar el cambio organizacional.

- Organización.
- Proceso estratégico de mejora de calidad.
- Diseño del sistema de gestión de la calidad.
- Formación de personal.
- Servicio al cliente.

El modelo se concentra en la creación y diseño de las estrategias encaminadas a lograr la eficacia en los procesos claves de éxito. También se pretende que con este modelo los restaurantes se sometan a un aprendizaje por medio de la mejora continua y muestre su impacto en la competencia.

El modelo estratégico de gestión organizacional sustentado teóricamente en los principios fundamentales de la gestión de la calidad que deben de prevalecer como cimientos, sobre los cuales las organizaciones deben construir su sistema de gestión, para certificar un orden organizacional, el administrador podrá tener un control si logra imponerlo en dos aspectos: Uno hacia fuera de la organización, llamada estrategia corporativa y la otra, al interior de la misma conocida por sus dos componentes principales: la estructura y la cultura organizacional. La estrategia dirigida hacia fuera pretende controlar a los clientes, a la competencia, a los proveedores, etc.; mientras que la estrategia hacia adentro tiene como intención asegurar un mínimo de cooperación entre los miembros de la organización. (González, 2007).

5.3.3. Objetivos del modelo

El objetivo es aportar a los restaurantes un modelo de mejora continua y calidad, por medio del proceso estratégico de mejora continua para lograr la eficiencia y eficacia y permanecer en los mercados.

5.3.4. Referencias para la aplicación del modelo

- Gestión del modelo de mejora continua para su aprobación en los restaurantes.
- Toma de decisión por parte de la dirección general de los restaurantes para formar parte del modelo de gestión de mejora continua.
- Disponibilidad de la dirección general para la gestión de los recursos para la implantación del modelo de mejor continua de calidad. (González, 2007).

5.3.5. Principios del modelo de gestión organizacional de mejora continua y calidad.

Como todo modelo de gestión, el modelo que se propone está avalado por los siguientes principios para su aplicación:

- **Explícito:** Porque tiene una meta, su objetivo esencial es claro y manifiesto, ya que "se ve".
- **Participativo:** Las personas implicadas aportan información para su mejora.
- **Mejorable:** Puede evaluarse y ser sujeto a modificaciones.
- **Interrelacionado:** Tiene interrelación con otros procesos y la complementariedad para el cumplimiento del modelo.
- **Efectivo:** Cuando se cumplan los objetivos tangibles (mejora en la actividad y resultados observables y con evidencias) y los intangibles (mejora de la calificación, clima, imagen, etc.)

5.3.6. Desarrollo del modelo

El modelo podrá mostrar su efectividad por medio del procedimiento estratégico de mejora continua en la calidad y el despliegue de estas a partir del nivel directivo de los restaurantes.

Parte de 3 etapas principales:

1. Diagnóstico

La etapa del diagnóstico de la organización se lleva a cabo a través de la técnica FODA, el análisis FODA es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar una análisis interno

(Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas). El análisis externo permitirá comprobar: La posición en el mercado, la competencia, la relación con los proveedores y el cumplimiento de las regulaciones externas, etc.; es aquí que se debe identificar la oportunidad de establecerse como un restaurante competitivo aprovechando el crecimiento del turismo en nuestra región.

Por otro lado el análisis interno permitirá determinar el estado actual de los procesos productivos, las competencias laborales, clima organizacional, la infraestructura, etc.; es pues necesario identificar el estado actual de nuestro restaurante, para poder implementar el modelo adecuadamente y usar las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades y evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

2. Proceso de implantación del modelo

Después de conocer la situación actual del restaurante, se lleva a cabo la implementación del modelo en la organización como respuesta a la necesidad de imponer nuevos enfoques metodológicos para entender e impulsar la competitividad diseñando estrategias por medio de un procedimiento formal, que describe la respuesta de una organización para adaptarse al ambiente que enfrenta.

Se desarrolla en el nivel directivo de la organización, por lo que es necesario conocer el rol del directivo, dueño, administrador de la organización respecto a la formulación e implementación de las estrategias, ya que es él, el que logra que la empresa se incorpore a los procesos de modernización, a partir de la toma de decisiones fundamentales para su operación.

Se promueve la nueva cultura de mejora continua y calidad empresarial. Como resultado del proceso decisorio y toma de decisión para la construcción de las estrategias y conectarlas con la esencia del recurso humano, se realiza la gestión en las competencias, se formula la nueva estructura organizacional, las

funciones, los procesos que se requieran para el desarrollo de la gestión organizacional. Se gestionan los recursos materiales, físicos y financieros. Se determina el control de los procesos y se valora si la organización accede a implementar el modelo de gestión organizacional de mejora continua y calidad.

El modelo de gestión organizacional que se propone, tiene cuatro pilares fundamentales que se describen a continuación:

a. Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios afines del Plan Nacional de Calidad Turística del Perú.

Según el (CALTUR, 2013), El servicio de alimentos y bebidas prestado a través de los Restaurantes, es de especial importancia para el desarrollo de la actividad turística en nuestro país. Este servicio se enfrenta cada día a un consumidor más exigente, hecho que obliga a ofrecer servicios de mejor calidad, que respondan a las necesidades de turistas nacionales y extranjeros, garantizando la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas.

La competitividad en el servicio de alimentos y bebidas se sustenta tanto en los activos tangibles como intangibles. Así, activos intangibles como la reputación del establecimiento, la imagen de la empresa, la calidad del servicio brindado por los empleados, la organización interna del restaurante o sus servicios complementarios, no son fácilmente imitables. Por otro lado, algunos activos tangibles como la ubicación, el tamaño de los ambientes, comedores, baños o el equipamiento, entre otros, pueden ser fácilmente imitables por los competidores, aunque existen aspectos físicos diferenciales (como los criterios de construcción de un restaurante en armonía con la arquitectura y su entorno) que reflejan claramente un compromiso con la calidad. Adicionalmente, es importante capacitar e incorporar a los

pobladores locales para que brinden a todos los visitantes un servicio o producto de calidad.

El manual tiene como objetivo poner a disposición de los pequeños y medianos empresarios dedicados al rubro de alimentos y bebidas, un conjunto de recomendaciones que permitirán mejorar la prestación de sus servicios, estar comprometidos con la calidad y, por lo tanto, contar con más clientes satisfechos, es por ello que se pide a los restaurantes revisar y adoptar las recomendación establecidas en el mencionado manual.

Es preciso indicar que la aplicación de buenas prácticas de manipulación de alimentos, generan no solo ventajas en materia de salud; sino también en la reducción de costos, pues evitará pérdidas de productos por descomposición o alteración producida por contaminantes diversos y, por otra parte, mejora el posicionamiento de los productos, mediante el reconocimiento de sus atributos positivos para su salud.

Las Buenas Prácticas de Manipulación de alimentos abarcan actividades que tienen lugar desde el inicio de la cadena alimentaria, la cual consiste en la serie de manipulaciones que sufre el alimento desde su lugar de origen, almacenamiento, recepción, preparación previa, preparación final, almacenamiento, distribución , servido y consumo final, (CALTUR, 2013).

**b. Manual Buenas Prácticas para la Atención de clientes
Dirigido a Gerentes, Administradores y mandos medios
del Plan Nacional de Calidad Turística del Perú.**

Según (CALTUR, 2013), Las exigencias de un mercado global y altamente competitivo obligan a la búsqueda de fuentes de competitividad que posibiliten un mejor posicionamiento en el mercado, mejores beneficios y valor económico para las empresas.

En este sentido, una adecuada gestión de los diversos elementos que forman parte del proceso de prestación del servicio es imprescindible, exigiendo el desarrollo de estrategias empresariales que permitan minimizar costos y a elevar el valor agregado de la empresa.

Atendiendo estas necesidades el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en el marco del Plan Nacional de Calidad Turística del Perú – CALTUR, viene publicando diversos manuales de buenas prácticas, facilitando principalmente al micro y pequeños empresarios herramientas que les permitan mejorar la gestión de sus negocios.

El mencionado Manual está dirigido a gerentes, administradores y mandos medios de las empresas de servicios turísticos, teniendo como finalidad facilitarles un conjunto de recomendaciones que les permitirán lograr que el personal de su empresa atienda a sus clientes respondiendo a sus exigencias y expectativas.

El Manual de Buenas Prácticas para la Atención de Clientes dirigido a Gerentes, Administradores y Mandos Medios busca ser una guía para empresas vinculadas al sector turismo que deseen alcanzar la satisfacción de sus clientes, mediante la implementación de procedimientos y procesos orientados a la calidad en el servicio.

Un servicio de calidad implica poseer procesos eficientes y estandarizados que aseguren no solo la satisfacción de las necesidades del cliente sino, también, que la prestación recibida exceda las expectativas del cliente generando, en el mediano y largo plazo, el incremento de las ventas y la fidelización de los clientes.

Para lograr esto, el Manual proporciona pautas para que el personal de mando medio conozca y aplique técnicas que le permitan desarrollar un programa de calidad que incluya: conocer a su cliente, estandarizar procesos para la prestación

de servicios, tener una adecuada comunicación y manejo de quejas, así como, negociar y resolver conflictos con sus clientes externos e internos.

Adicionalmente, brinda pautas para que los gerentes, administradores y mandos medios puedan conseguir el liderazgo y lograr equipos de trabajo que busquen cumplir objetivos empresariales y de calidad en el corto, mediano y largo plazo.

Finalmente, el manual incluye una serie de herramientas (encuestas al cliente y cartillas de autoevaluación) de fácil aplicación que buscan el monitoreo permanente de la calidad brindada por la empresa y su mejora continua.

- **Objetivo general**

El objetivo general del presente documento es lograr que las empresas vinculadas al sector turístico, independientemente de su tamaño o especialización, conozcan y apliquen herramientas que le permitan establecer un programa de calidad en su organización -de acuerdo a los parámetros internacionales-, medir su desempeño y buscar la mejora continua en sus procesos de atención al cliente. Contribuyendo a una mejora general del nivel de servicios, que redundará en beneficio del país, y de las empresas involucradas.

- **Objetivos específicos**

Los objetivos específicos están representados por los ocho temas que deben cumplir las empresas de servicios turísticos a fin de alcanzar un servicio de calidad:

- a) Conocer quién es el cliente y como satisfacerlo
- b) Ofrecer servicios de calidad.
- c) Lograr una comunicación y manejo de quejas eficiente.

- d) Conocer las técnicas de selección y capacitación de personal para la atención al público.
- e) Implementar un sistema de liderazgo.
- f) Trabajar en equipo.
- g) Lograr una mejora en los procesos para atender mejor al cliente.
- h) Aplicar técnicas de negociación y resolución de conflictos entre el personal (CALTUR, 2013).

Cada uno de estos temas está representado, y explicado al detalle, en cada uno de los capítulos que conforman el manual, se pide a las empresas restauranteras revisarlas en su totalidad ya que para la investigación solo se ha hecho mención del contenido de importancia como parte del modelo que se propone.

Esperamos que los conceptos y herramientas brindadas en el Manual sean de utilidad para los restaurantes Chachapoyanos que buscan exceder las expectativas de sus clientes y ser reconocidas por la alta calidad de sus servicios.

c. La norma ISO-9000:2005 (norma de la Organización Internacional para la Estandarización)

La ISO 9000 es un conjunto de normas sobre calidad y gestión de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización. Se pueden aplicar en cualquier tipo de organización o actividad orientada a la producción de bienes o servicios.

El modelo de gestión organizacional de mejora continua y calidad que se propone está respaldado de 8 principios fundamentales de la gestión de la calidad:

1) Principios de gestión de la calidad

Para conducir y operar una organización en forma exitosa se requiere que ésta se dirija y controle en

forma sistemática y transparente. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas. La gestión de una organización comprende la gestión de la calidad entre otras disciplinas de gestión.

Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño. (Register, 2005)

- ✓ **Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- ✓ **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- ✓ **Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización, y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- ✓ **Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- ✓ **Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos

interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

- ✓ **Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- ✓ **Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- ✓ **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

Estos ocho principios de gestión de la calidad constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la calidad de la familia de Normas ISO 9000-2005 y guiarán a los restaurantes mejorando la productividad de estos.

2) **Enfoque del sistema de gestión de la calidad**

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente (Register, 2005).

3) Revisión del sistema de gestión de la calidad

Uno de los papeles de la alta dirección es llevar a cabo de forma regular evaluaciones sistemáticas de la conveniencia, adecuación, eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad con respecto a los objetivos y a la política de la calidad. Esta revisión puede incluir considerar la necesidad de adaptar la política y objetivos de la calidad en respuesta a las cambiantes necesidades y expectativas de las partes interesadas.

La revisión incluye la determinación de la necesidad de emprender acciones. (Register, 2005)

4) Autoevaluación

La autoevaluación de una organización es una revisión completa y sistemática de las actividades y resultados de la organización, con referencia al sistema de gestión de la calidad o a un modelo de excelencia.

La autoevaluación puede proporcionar una visión global del desempeño de la organización y del grado de madurez del sistema de gestión de la calidad. Asimismo, puede ayudar a identificar las áreas de la organización que precisan mejoras y a determinar las prioridades. (Register, 2005)

5) Procesos de evaluación dentro del sistema de gestión de la calidad

Cuando se evalúan sistemas de gestión de la calidad, hay cuatro preguntas básicas que deberían formularse en relación con cada uno de los procesos que es sometido a la evaluación:

- ✓ ¿Se ha identificado y definido apropiadamente el proceso?
- ✓ ¿Se han asignado las responsabilidades?

- ✓ ¿Se han implementado y mantenido los procedimientos?
- ✓ ¿Es el proceso eficaz para lograr los resultados requeridos?

El conjunto de las respuestas a las preguntas anteriores puede determinar el resultado de la evaluación. La evaluación de un sistema de gestión de la calidad puede variar en alcance y comprender una diversidad de actividades, tales como auditorías y revisiones del sistema de gestión de la calidad y autoevaluaciones. (Register, 2005)

6) Mejora continua

El objetivo de la mejora continua del sistema de gestión de la calidad es incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas. Las siguientes son acciones destinadas a la mejora:

- ✓ El análisis y la evaluación de la situación existente para identificar áreas para la mejora.
- ✓ El establecimiento de los objetivos para la mejora.
- ✓ La búsqueda de posibles soluciones para lograr los objetivos.
- ✓ La evaluación de dichas soluciones y su selección.
- ✓ La implementación de la solución seleccionada.
- ✓ La medición, verificación, análisis y evaluación de los resultados de la implementación para determinar que se han alcanzado los objetivos.
- ✓ La formalización de los cambios.

Los resultados se revisan, cuando es necesario, para determinar oportunidades adicionales de mejora. De esta manera, la mejora es una actividad continua. La

información proveniente de los clientes y otras partes interesadas, las auditorías, y la revisión del sistema de gestión de la calidad pueden, asimismo, utilizarse para identificar oportunidades para la mejora. (Register, 2005).

d. Cumplimiento del Reglamento de Restaurantes.

Capítulo I

Del ámbito de aplicación y competencia

Artículo 1°.- Objeto

El presente Reglamento establece las disposiciones para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia.

Artículo 2°.- Ámbito de aplicación

Están sujetos a las normas del presente Reglamento, todos los establecimientos que prestan el servicio de restaurante. Los establecimientos de hospedaje que a su vez prestan el servicio de restaurante, en forma integrada, tanto a sus huéspedes como al público en general, están sujetos al presente Reglamento, en cuanto concierne, a la prestación del servicio de restaurante. En este caso, el restaurante ostenta una categoría equivalente a la del establecimiento de hospedaje.

Artículo 3°.- Definiciones

Para los efectos del presente Reglamento y sus Anexos, se entiende por:

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

- ✓ **Categoría:** Rango definido por este Reglamento a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios que deben ofrecer los restaurantes, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos. Puede ser de cinco (5), cuatro (4), tres (3), dos (2) o un (1) Tenedor.
- ✓ **Bar.-** Recinto del Restaurante, caracterizado por contar con una barra o mostrador, destinado al servicio de bebidas de diversa índole y otros.
- ✓ **Chef.-** Persona que desempeña la función de jefe de cocina del restaurante.
- ✓ **Sub Chef.-** Persona que en ausencia del chef, desempeña la función de jefe de cocina.
- ✓ **Maitre.-** Persona encargada de supervisar el servicio y funcionamiento del comedor, de recibir y atender a los clientes, así como de cuidar la buena presentación de los platos.
- ✓ **Jefe de Comedor.-** Persona que asume las funciones del maitre, en su ausencia.
- ✓ **Capitán de Mozos.-** Persona encargada de apoyar al maitre o al jefe de comedor, así como de supervisar la labor de los mozos.
- ✓ **Mozo.-** Persona que se encarga de atender a los clientes en el comedor.
- ✓ **Barman.-** Persona encargada de la preparación y presentación de bebidas de diversa índole, en el bar.
- ✓ **Personal de recepción.-** El encargado de la atención inicial de los clientes del restaurante.
- ✓ **Personal subalterno.-** Personal encargado de la preparación de los alimentos y de seguir todas las instrucciones del chef o del jefe de cocina.
- ✓ **Personal de servicio:** Personal de limpieza, mantenimiento y seguridad.

- ✓ **Inspector:** Servidor público autorizado por el Órgano Regional Competente para efectuar visitas a los restaurantes, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento.
- ✓ **Informe Técnico.-** Es el documento emitido por el Órgano Regional Competente, en el que se da fe que el establecimiento cumple rigurosamente los requisitos exigidos en el Reglamento de Restaurantes para ostentar la condición de restaurante categorizado y/o calificado.
- ✓ **MINCETUR.-** Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- ✓ **VMT.-** Viceministerio de Turismo.
- ✓ **DNDT.-** Dirección Nacional de Desarrollo Turístico.

Capítulo II

De la competencia y funciones

Artículo 4°.- Competencia

Los Órganos Regionales Competentes para la aplicación del presente Reglamento, son las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo de los Gobiernos Regionales, dentro del ámbito de competencia administrativa correspondiente; y en el caso de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el Órgano que ésta designe para tal efecto.

Artículo 5°.- Funciones del Órgano Regional Competente

Corresponden al Órgano Regional Competente las siguientes funciones:

- Otorgar la categoría a los restaurantes;
- Otorgar la calificación de “Restaurante Turístico”;
- Modificar la categoría y/o la calificación otorgada;

- Resolver los recursos de carácter administrativo que formulen los titulares de los restaurantes en relación con la categoría y/o calificación otorgada;
- Supervisar el estado de conservación de los restaurantes, así como las condiciones y la calidad de los servicios, de acuerdo con el programa establecido en el Plan Anual de Inspección y Supervisión y en coordinación con los Sectores involucrado en los casos que resulte pertinente;
- Ejecutar las operaciones de estadística sectorial necesarias de alcance regional, autorizadas por el ente rector del sistema estadístico nacional;
- Elaborar y difundir las estadísticas regionales oficiales sobre restaurantes, observando las disposiciones del ente rector del sistema estadístico nacional;
- Facilitar a la Oficina de Estadística del MINCETUR, los resultados estadísticos sobre restaurantes;
- Llevar y mantener actualizado el Directorio de restaurantes categorizados y/o calificados;
- Llevar una base de datos de los restaurantes que operen en el ámbito de su competencia que no hubieren solicitado la categorización y/o calificación;
- Remitir, mensualmente, a la DNDT copia actualizada del Directorio de restaurantes categorizados y/o calificados, así como la base de datos de los no categorizados ni calificados;
- Coordinar con otras instituciones públicas o privadas las acciones necesarias para el cumplimiento del presente Reglamento;
- Ejercer las demás atribuciones que establezca el presente Reglamento y los dispositivos legales vigentes.

El Órgano Regional Competente podrá delegar sus funciones a otras entidades, cuyo personal debe ser previamente capacitado y evaluado para tal efecto; la delegación se sujetará a las normas establecidas por la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y sus normas modificatorias y complementarias.

Capítulo III

De la autorización y funcionamiento

Artículo 6°.- Requisitos para el inicio de actividades

Los Restaurantes para el inicio de sus actividades deberán encontrarse inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a que se refiere la Ley N° 26935, Ley sobre Simplificación de Procedimientos para Obtener los Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el Inicio de las Actividades de las Empresas, normas complementarias y modificatorias.

Asimismo, deberán contar con la Licencia Municipal de Funcionamiento y cumplir con las demás disposiciones municipales correspondientes.

Artículo 7°.- Condiciones mínimas exigidas a los restaurantes

Los titulares de los restaurantes deberán informar al Órgano Regional Competente, dentro de un plazo de treinta (30) días de iniciada su actividad y con carácter de Declaración Jurada, que cuentan con la Licencia Municipal de Funcionamiento respectiva y cumplen con las normas relativas a las condiciones del servicio que prestan y a la calidad en la preparación de comidas y bebidas, establecidas en los artículos 25° y 26° del presente Reglamento.

Capítulo IV

De los restaurantes categorizados y/o calificados

Artículo 8°.- Categorización y/o calificación de los restaurantes

El titular de un restaurante que requiere ostentar categoría y/o calificación, podrá solicitar al Órgano Regional Competente un Certificado de categorización y/o calificación cumpliendo con los requisitos que correspondan, conforme a lo señalado en los Anexos que integran el presente Reglamento.

Artículo 9°.- Requisitos de la solicitud de calificación y/o categorización

El titular del restaurante que solicite el Certificado de categorización y/o calificación, deberá presentar al Órgano Regional Competente una solicitud consignando la información señalada en el artículo 113° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, a la que se adjuntará los siguientes documentos:

- Nacional de Defensa Civil, en el que se señale que el establecimiento reúne los requisitos de seguridad para prestar el servicio.
- Si el Restaurante se ubica en zonas que correspondan al Patrimonio Monumental,
- Histórico, y Arqueológico, Área Natural Protegida, o en cualquier otra zona de características similares, se adjuntará a la solicitud los informes favorables de las entidades competentes.
- Copia del Recibo de pago por derecho de trámite establecido en el TUPA correspondiente.

Artículo 10°.- Procedimiento para otorgar el Certificado

Recibida la solicitud y la documentación pertinente y calificada conforme por el Órgano Regional Competente, éste procederá a realizar una inspección del restaurante, a efectos de verificar el cumplimiento de los requisitos y condiciones

exigidos para la categoría y/o calificación solicitadas, de acuerdo con el presente Reglamento, cuyo resultado deberá ser objeto de un Informe Técnico fundamentado.

El procedimiento y plazos para la atención de las solicitudes presentadas ante el Órgano Regional Competente, se rigen por las disposiciones de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Artículo 11°.- Vigencia del Certificado

El Certificado de categorización y/o calificación tendrá una vigencia indeterminada.

Artículo 14°.- Directorio de restaurantes

Cada Órgano Regional Competente llevará el Directorio actualizado de los restaurantes categorizados y/o calificados en el ámbito de su competencia administrativa, el mismo que constará de lo siguiente:

- Nombre, denominación o razón social;
- Nombre comercial;
- Dirección del establecimiento;
- Nombre del representante legal;
- Número del RUC;
- Número, fecha de expedición del Certificado de categorización y/o calificación;
- Teléfono;
- Fax;
- Correo electrónico (de ser el caso);
- Página web (de ser el caso).

Artículo 15°.- Difusión del Directorio de Restaurantes

El Directorio de restaurantes categorizados y/o calificados será difundido por el Órgano Regional Competente y por el MINCETUR, a nivel nacional e internacional, a través de medios adecuados tales como páginas web, boletines, publicaciones u otros similares.

Capítulo V

De los restaurantes calificados como turísticos

Artículo 16°.- Calificación de restaurante como turístico

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

- Se ubiquen en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación;
- Se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía Peruana;
- Cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente;
- Ofrezcan espectáculos de folklore nacional.

Capítulo VI

De las visitas de supervisión

Artículo 18°.- Visitas de supervisión

El Órgano Regional Competente tendrá la facultad de efectuar de oficio, a pedido de parte interesada o de terceros, las visitas de supervisión que considere necesarias a los restaurantes para verificar las condiciones y efectiva prestación del servicio de expendio de comidas y bebidas. En el caso de los restaurantes categorizados y/o calificados, el Órgano Regional Competente deberá verificar el cumplimiento permanente de los requisitos y servicios exigidos para prestar el servicio de acuerdo a la categoría y/o calificación que ostenten.

Artículo 19°.- Apoyo de instituciones

Para llevar a cabo las visitas de supervisión, el Órgano Regional Competente podrá solicitar el apoyo de la Policía Nacional, así como de la autoridad municipal, salud, defensa civil y otros, según el caso lo requiera.

Artículo 20°.- Facultades del inspector

Las acciones de supervisión se ejecutan a través de los funcionarios y servidores públicos del Órgano Regional Competente, debidamente acreditados, quienes están facultados para:

- Verificar que se preste el servicio de expendio de comidas y bebidas;
- Verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos en el presente Reglamento;
- Verificar las condiciones bajo las cuales se presta el servicio de expendio de comidas, bebidas y demás servicios que brinda el restaurante;
- Solicitar la exhibición o presentación de la documentación que dé cuenta del cumplimiento de los requisitos y condiciones establecidos en el presente Reglamento;
- Citar al titular o a sus representantes, como a los trabajadores del restaurante, e
- indagar sobre los hechos que tengan relación con los asuntos materia de la supervisión, de acuerdo a lo previsto en el presente Reglamento;
- Levantar actas en las que constarán los resultados de la supervisión;
- Recomendar las acciones correctivas que correspondan, las cuales podrán serán incorporadas en el acta;
- Otras que se deriven de las normas legales vigentes.

Artículo 21°.- Obligaciones del titular del restaurante

El titular del restaurante objeto de la visita de supervisión, se encuentra obligado a:

- Designar a un representante o encargado para apoyar las acciones desarrolladas durante la supervisión. La negativa a tal designación, la ausencia del titular o del encargado, no será obstáculo para realizar la diligencia de supervisión;
- Permitir el acceso inmediato al restaurante de los inspectores debidamente acreditados por el Órgano Regional Competente;
- Proporcionar toda la información y documentación solicitada para verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos en el presente Reglamento,
- dentro de los plazos y formas que establezca el Órgano Regional Competente;
- Brindar a los inspectores todas las facilidades necesarias para el desempeño de sus funciones.

Artículo 22°.- Credencial del inspector

Para iniciar las labores de supervisión, el inspector deberá presentar al titular o a su representante la Credencial otorgada por el Órgano Regional Competente. La Credencial deberá consignar los datos del inspector, tales como nombres, apellidos, documento de identidad, cargo que desempeña, entidad a la que representa, número de credencial, fotografía, así como firma y sello del funcionario que expide la Credencial.

Artículo 23°.- Desarrollo de la supervisión

Las labores de supervisión serán realizadas con la participación mínima de dos inspectores.

Al finalizar la supervisión se procederá a levantar un acta en original y dos copias, en la cual se consignará la información prevista en el artículo 156° de la Ley N° 27444, Ley del

Procedimiento Administrativo General. El titular o representante del restaurante podrá dejar constancia en el acta, en forma sucinta, de sus comentarios u observaciones a la acción o resultado de la supervisión.

El acta deberá ser firmada por el titular o su representante; en caso de negativa a firmar, el inspector dejará constancia del hecho.

Una copia del acta deberá ser entregada al titular o representante del establecimiento.

Artículo 24°.- Valor probatorio de las Actas de supervisión

Las actas levantadas y suscritas durante las acciones de supervisión realizadas a los establecimientos, describirán el restaurante en el que se practica la supervisión señalando su categoría y calificación, de ser el caso; así como, los hechos, objetos o circunstancias relevantes y un resumen de las observaciones de la supervisión.

El Órgano Regional Competente, basándose en los resultados de las actas, podrá encausar los procedimientos para que se realicen las acciones correctivas y, en su caso, se apliquen las sanciones que correspondan. En tal caso, el Órgano Regional Competente deberá cumplir con los Principios de la Potestad Sancionadora Administrativa contenidos en el artículo 230° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

Capítulo VII

De la prestación de los servicios

Artículo 25°.- Condiciones del servicio.

Todo restaurante debe ofrecer al cliente sus servicios en óptimas condiciones de higiene, buena conservación del

local, mobiliario y equipos, además, debe cumplir con las normas de seguridad vigentes.

Artículo 26°.- Calidad en la preparación de comidas y bebidas.

Los restaurantes, en la preparación de comidas y bebidas, deberán utilizar alimentos o ingredientes idóneos y en buen estado de conservación, sujetándose estrictamente a las normas que emitan los organismos competentes.

Los platos deberán ser elaborados con los ingredientes que se indican en la Carta o Menú. Cuando algún ingrediente sea diferente se deberá contar obligatoriamente con la aceptación previa del cliente.

Artículo 27°.- Acciones en caso de incumplimiento.

Si el Órgano Regional Competente verifica el incumplimiento de normas de higiene, seguridad o salubridad, deberá comunicarlo a la autoridad competente en cada materia, para el inicio del procedimiento administrativo correspondiente.

Disposiciones Transitorias, Complementarias y Finales

Primera.- Las funciones establecidas en el artículo 5° del presente Reglamento serán ejercidas por la DNDT, en el Departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao, hasta que la Municipalidad Metropolitana de Lima, el Gobierno Regional Lima y el Gobierno Regional Callao, respectivamente, cumplan lo establecido en la Ley N° 28273, Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales, su Reglamento y normas complementarias. Las funciones delegadas a las Direcciones Regionales Sectoriales continuarán a cargo de las mismas.

Tercera.- Las disposiciones del presente Reglamento no son aplicables al caso de comedores populares, comedores privados y todos aquellos establecimientos que expendan

comidas y bebidas, cuyo servicio no sea prestado al público en general.

Cuarta.- El MINCETUR, en su calidad de ente rector competente en materia de turismo, tiene la facultad de realizar acciones de supervisión a nivel nacional respecto al cumplimiento del presente Reglamento. Los resultados de estas acciones serán comunicados al Presidente del Gobierno Regional para la implementación de las acciones correspondientes.

Quinta.- Los requisitos de infraestructura no previstos en el presente Reglamento, se regirán por el Reglamento Nacional de Construcciones.

Sexta.- Las infracciones y sanciones relacionadas con las normas de protección al consumidor conforme a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 716, Ley de Protección al Consumidor, serán atendidas y resueltas por la Comisión de Protección al Consumidor del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI. De igual forma, las infracciones y sanciones relacionadas con las Normas de Publicidad, conforme a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 691, Normas de la Publicidad en Defensa del Consumidor, serán atendidas y resueltas por la Comisión de Represión de la Competencia Desleal del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI.

Sétima.- Los restaurantes están obligados a presentar la Encuesta Económica Anual de acuerdo a los formatos y procedimientos que establezca el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI.

Octava.- A partir del 1 de enero de 2010, el personal de los restaurantes, a que se hace referencia en los Anexos del presente Reglamento, deberá contar con el respectivo certificado de formación.

Anexo N° 1 - Requisitos mínimos de restaurantes de un tenedor

Condiciones generales

➤ **Dependencias e Instalaciones de Uso General:**

Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros con inodoro y lavatorio.

➤ **Instalaciones de Servicio:**

Cocina.- Los muros, pisos y techos estarán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza.

➤ **Personal:**

No estará obligado a llevar uniforme en su integridad, sin embargo, deberá guardar similitud en el modelo y color de la camisa.

Se contará con medios de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de protección contra incendios, siniestros y accidentes de acuerdo a las normas de seguridad vigentes.

Anexo N° 2- Requisitos mínimos de restaurantes de dos tenedores

Condiciones generales

Las instalaciones, acabados de todos los ambientes de uso general, mobiliarios, elementos decorativos y menaje a utilizar deben estar en buenas condiciones para prestar un buen servicio.

Se contará con medios de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención y protección contra incendios, siniestros y accidentes de acuerdo a las normas de seguridad vigentes.

Condiciones particulares

➤ **Dependencias e Instalaciones de Uso General.**

Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros, que dispongan de inodoros, urinarios y lavatorios.

Comedor.- La distribución de mesas y mobiliario será funcional permitiendo la adecuada circulación de las personas

➤ **Instalaciones de servicio:**

Cocina.- Los muros, pisos y techos estarán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. Tendrá refrigerador y campanas extractoras

➤ **Personal:**

Capacitado y/o con experiencia.

No estará obligado a llevar uniforme en su integridad.

Sin embargo deberá guardar similitud en el modelo y color de la camisa.

Anexo N° 3: Requisitos mínimos de restaurantes tres tenedores

Condiciones generales

En las instalaciones y acabados de todos los ambientes de uso general se utilizarán material de calidad.

Los equipos mecánicos del establecimiento reunirán las condiciones de funcionalidad y técnica moderna.

El mobiliario y los elementos decorativos serán de calidad.

Se contará con medio de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención y protección contra incendios, siniestros y accidentes, de acuerdo a las normas de seguridad vigentes.

Los comedores estarán convenientemente ventilados, climatizados e iluminados (iluminaciones que modifican sensiblemente los colores deben ser evitadas).

Vajilla, cristalería y cubiertos estarán en buena calidad y en perfecto estado de conservación.

Condiciones particulares

➤ **Dependencias e instalaciones de uso general:**

Ingreso.- Uno principal y otro de servicio.

Recepción.- Contará con servicio telefónico y con servicios higiénicos.

Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros. El número de inodoros, urinarios y lavatorios, será adecuado y racional en concordancia con la capacidad de comensales del establecimiento.

Ascensores.- Contará obligatoriamente con uno cuando el Restaurante se encuentre ubicado en el 3er. Piso o en nivel superior.

Estar de Espera y Bar.- Su área mínima será equivalente al 15% del área del comedor y será independiente de los ambientes de comedor.

Comedor.- La distribución de mesas y mobiliario será funcional permitiendo una adecuada circulación de las personas.

Ventilación.- Contará con el equipo adecuado en todas las instalaciones del establecimiento.

➤ **Instalaciones de Servicio:**

Cocina.- Tendrá un área equivalente al 20% de los ambientes de comedores que sirve. Los muros, pisos y techos serán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores se deberá establecer una comunicación rápida y funcional. Sistemas de conservación de alimentos. Se dispondrán de agua fría y caliente.

Personal:

- ✓ Jefe de cocina capacitado y/o con experiencia.

- ✓ Jefe de comedor capacitado y/o con experiencia.

Por lo tanto los pilares antes mencionados se deben de tomar en cuenta e implementar en la organización esto permitirá y garantizará la mejora continua y calidad logrando así con su implementación ostentar la calificación especial de restaurante turístico.

3. Seguimiento y fortalecimiento del modelo

Ya implantado el modelo en la organización y poniendo en práctica los pilares sobre los que se basa la implementación del modelo, se realiza el seguimiento y fortalecimiento del modelo a través de:

- ✓ **Verificación**

Corresponde a la revisión cuidadosa de lo que se hizo y de los puntos alcanzados con relación a lo planeado, si se han realizado adecuadamente y cómo se puede mejorar. En este punto se establecen mecanismos para conocer los resultados de las acciones ejecutadas y se evalúa el cumplimiento de los objetivos. La organización definirá la frecuencia con la cual se revisarán los resultados esperados, cómo se controlarán las acciones que se realizan y quién se encargará de hacer seguimiento (Ministerio de la Protección Social y UNFPA, 2008).

- ✓ **Analizar y actuar**

(Actuar para la mejora continua) Este punto permite en primera instancia, reflexionar sobre lo que se hizo y cómo se hizo. Después plantea acciones orientadas a mantener, fortalecer y mejorar el modelo en los puntos que marchan bien e implementar nuevos, si es que son necesarios. De esta manera es que se entra en un proceso de mejoramiento continuo y se garantiza la sostenibilidad del modelo. (Ministerio de la Protección Social y UNFPA, 2008).

En esta etapa se determina si es que se consiguió aumentar la eficacia del modelo de gestión o en qué puntos existes necesidades de mejora.

Capítulo VI

DISCUSIÓN

Del análisis realizado a los establecimientos que se dedican a brindar los servicios de alimentación y ante la interrogante de que si están interesados en que su restaurante pueda ser categorizado como turístico, el 83 % respondió que si le interesa. Ante esto creemos que al implantar el modelo de gestión impulsado por el aumento del turismo gracias a la implantación teleférico Kuelap estos logran un crecimiento significativo, pues según los resultados que corresponden a la encuesta mensual de restaurantes (servicios de comidas y bebidas) que realiza el INEI, aplicada a una muestra de 1 400 empresas a nivel nacional en diciembre del 2016, nos muestra que el grupo de restaurantes subió 2,08%, sustentado en los negocios de restaurantes turísticos, cevicherías, comidas rápidas, carnes y parrillas y heladerías, por la extensión de cadenas a nivel nacional, alianzas comerciales, servicio de delivery, cenas buffetailable de año nuevo, acondicionamiento de áreas para la organización de eventos y reuniones de camaradería. Igualmente los establecimientos de comida japonesa, sandwicherías, pollerías, chifas, café restaurantes, comida criolla y pizzerías fueron muy concurridos, en respuesta a nuevas promociones, innovadores aperitivos, platos de cocina fusión y el servicio de karaoke los fines de semana. De igual manera en el crecimiento por tipo negocio, destacaron las actividades de restaurantes turísticos, comida rápida, carnes y parrillas y cevicherías.

Con respecto a la encuesta realizado a los propietarios de éstos negocios, referente al éxito en su restaurante, los empresarios manifestaron en un 44% que éxito de su empresa se debe a la sazón y atención de calidad, si bien es cierto la atención de calidad es parte fundamental para el desarrollo organizacional, esta no debe ser tomada como un valor agregado sino como algo necesario y obligatorio como lo corrobora Chávez, (2012), en su trabajo de investigación, “Evaluación de la Calidad del Servicio de las Empresas Turísticas Nacionales Utilizando Estándares Derivados de las Buenas Prácticas”, menciona que la calidad de los servicios turísticos en un ambiente tan competitivo como el de hoy en día no es una opción, es una necesidad; ya que toda empresa que desee mantenerse en el mercado debe brindarla como un atributo indelible de su oferta; más aún en un sector que atiende tanto a usuarios nacionales

como internacionales y siendo favorables las proyecciones de crecimiento del sector en nuestro país.

Del análisis realizado en la investigación también se obtuvo como resultado que los propietarios de los restaurantes también toman importancia a la infraestructura como una ventaja competitiva, al considerarlo como la primera percepción del cliente, esto lo corrobora Perez, (2014) tesis para optar el título de Contador Público: La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante Campestre S.A.C - Chiclayo periodo enero a septiembre 2011 y 2012, señala en sus conclusiones:

La infraestructura interviene visualmente en las decisiones de los clientes, la percepción de un ambiente limpio, cuidado, con un diseño que hace armonía con el ambiente crea un vínculo favorable entre la empresa y sus clientes, menciona que la empresa obtuvo en los resultados una satisfacción positiva de los usuarios por la infraestructura, influyendo estas en las decisiones de los usuarios y aumentan la calidad del servicio al cliente.

Por otro lado los encuestados comentan que la mejor estrategia para hacer conocido su restaurante y atraer a nuevos clientes es la publicidad boca a boca seguido por un servicio de calidad. Resalta la importancia del marketing boca a boca que consiste en que es darle a la gente una interesante historia que contar, como también lo corrobora (Balseiro, 2008) en su libro como multiplicar las ventas a través del boca a boca indica que, el boca a boca es uno de los primeros medios medidos en efectividad; mientras que la publicidad tradicional busca crear lealtades y vínculos a largo plazo, el boca a boca va directamente orientado al consumo del producto o servicio. Esta es la razón por la que se genera un efecto multiplicador en ventas.

Si bien es cierto estas estrategias son muy efectivos e importantes, pero es necesario y útil adicionar otras estrategias como, utilice las redes sociales: El marketing en las redes sociales es de gran impacto en el rubro restaurantes, una herramienta imprescindible para promover su emprendimiento a través del internet.

Plataformas como Facebook o Twitter pueden ayudarnos a crear una comunidad alrededor del restaurante. Una de las ventajas más importantes de este tipo de comunidades es que dan a los clientes la oportunidad de comunicarse entre ellos y con usted, por eso se dice que las redes sociales son el boca a boca de hoy en día.

Promociones para ocasiones especiales: Aprovechar los grandes eventos de televisión puede ser una estrategia muy eficaz, ya que muchas personas se reúnen en restaurantes y bares para el ver el fútbol, por ejemplo, o una pelea de box. Invertir en unas pantallas puede ser de mucho provecho, pues además se pueden crear promociones especiales por el evento.

Hay días que son muy significativos en el medio restaurantero como San Valentín, de las Madres, del Padre, Navidad o Año Nuevo, pues mucha gente opta por celebrar fuera de casa. Esa puede ser una interesante oportunidad para hacer promociones especiales y dar un pequeño obsequio a los comensales que no sólo se sentirán agasajados con el servicio sino que además sabrán que son importantes para el empresario.

Toma tu logo muy en serio: Hoy, más que nunca, tu logo traslada el mensaje y el ADN de tu negocio de hostelería al cliente, como lo hace el logo de McDonald's, el de Pizza Hut o el de Domino's. Un logo hecho en casa o un logo "masificado" no causa la buena impresión que tú quieres causar en tu cliente. (Balseiro, 2008).

Capítulo VII

CONCLUSIONES

Al realizar la investigación a los restaurantes de la ciudad pudimos percibir que los restaurantes en un 94 % desconocen y un 100% no cumple el reglamento para ser considerados turísticos en su totalidad, a pesar de esto ellos se consideran como tal, por su decoración, oferta gastronómica, tipo de cliente que les visita en este caso turistas. Aunque la percepción que tienen estos no es la correcta, la mayoría muestra interés por la categorización y en implementar el modelo de gestión organizacional.

En respuesta a la entrevista que se aplicó a funcionarios y representantes de gremios del sector turismo, estos coinciden que de acuerdo a la normatividad no existen restaurantes con denominación de turísticos y esta puede tener su causa en factores como el costo de la inversión, los requisitos que exige la normatividad y el mercado que no justifica la inversión requerida; pero frente a la necesidad de implementar un modelo de gestión organizacional, existe un mutuo acuerdo favorable considerándolo ellos necesarios para que una empresa restaurantera que tiene esas aspiraciones, pueda llegar a ser considerado como turístico.

La oferta de los restaurantes sólo se limita a la producción gastronómica así como su estructura no cumple con un flujo de restaurante, ya que en su mayoría son casas adaptadas para restaurantes, todos estos puntos antes mencionados requieren ser mejorados con fines competitivos para lo cual la propuesta planteada será una gran herramienta de ayuda.

Al resolver las interrogantes planteadas en la elaboración de esta tesis, se demostró que es factible y necesario que los restaurantes implanten el modelo de gestión que se propone lo que incrementará la competitividad de las mismas; pero se debe tener en cuenta que el modelo no dará resultado si es que no existe compromiso en la adopción de la estrategias y pautas por parte de la organización; pues es necesario que los restaurantes planifiquen y programen su actividades, así como un adecuado seguimiento de las acciones y que éstas no se adopten como una “imposición” más.

Capítulo VIII

RECOMENDACIONES

Se recomienda al Gobierno Regional de Amazonas, que a través de la DIRCETUR, se incentive a los restaurantes a poner en práctica los manuales del CALTUR.

Se recomienda que la municipalidad de Chachapoyas a través de empresas especializadas fomente cursos de actualización para los restaurantes.

Se recomienda a los propietarios y/o administradores de los restaurantes de Chachapoyas aplicar el modelo de gestión organizacional de mejora continua y calidad que ayudará no solo a que sus restaurantes pueden llegar a ser turísticos, sino también a mejorar su sistema de calidad basada en la mejora continua y en el enfoque al cliente, que les permitan encauzar estrategias en todos los niveles de la organización y mostrar su competitividad.

En lo que se refiere a la fiabilidad del servicio, se debe tomar mucha importancia en una rápida atención, cuando más rápida sea esta, será mejor la satisfacción, lo que permite generar fidelidad de los clientes y no debemos dejar de lado el ambiente físico, mejorar la apariencia física para una mejor comodidad.

Se recomienda a los restaurantes dar prioridad al turista y que éstos ocupen lugar central dentro de las estrategias empresariales y de mejora continúa.

Se recomienda a los restaurantes aprovechar que en la actualidad en la ciudad de Chachapoyas ha aumentado considerablemente el turismo gracias al teleférico, esto es oportunidad para establecerse como un restaurante turístico dirigido exclusivamente a este sector.

Capítulo IX

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

Bibliografía

- Alvarez, G. (2008). *Modelos de gestion turistica local. Principios y practicas*. Madrid: ROS Development & Planning S.L.
- Arias, F. G. (2006). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica*. Caracas-Venezuela: Episteme, C.A.
- Balseiro, P. (2008). *Como multiplicar las ventas a travez del boca a boca*. España: Predice Hall.
- Brischiani, R. (2009). *Secreto de un restaurante magnetico*. Valencia: La Armeria.
- CALTUR. (2013). *a. Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Servicios afines*. Lima, Perú: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- CALTUR. (2013). *Manual Buenas Prácticas para la Atención de clientes Dirigido a Gerentes, Administradores y mandos medios*. Perú: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Fisk, P. (2012). *El servicio de excencia*. Mexico: Patria.
- Gaarder, J. (2016). *Destinos turisticos y naturaleza viva*. Madrid: Pearson.
- Galviz, G. I. (2011). *Calidad en la gestión de los servicios*. Venezuela: Patria.
- González, A. G. (2007). *Ingenieria Industrial*. MEXICO: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- Hernández, R, Fernández, C., & Baptista, P. (2003). *Metodologia de la investigacion*. Mexico, D.F.: McGraw-Hill.
- Ibarra, N. (2014). *Plan Estratégico para el restaurante "Luna Bruja" en la PAZ, B.C.S.* Mexico.
- Larrea, P. (1991). *Calidad de Servicio*. Obtenido de Aiteco: <https://www.aiteco.com/que-es-la-calidad-de-servicio/>
- Luque, P. (2012). *Turismo*. Obtenido de <http://www.monografias.com/>: <http://www.monografias.com/trabajos17/turismo/turismo.shtml>
- Marcano, C. (2016). *Modelo administrativo*. Obtenido de monografias: <http://www.monografias.com/trabajos87/modelo-administrativo/modelo-administrativo.shtml>

- Morillo, M. (2007). *Análisis de la calidad del servicio hotelero mediante la Escala de SERVQUAL*. *Vision Gerencial*, 269-297.
- Municipalidad Provincial de Chachapoyas; ONG APRODE Perú; (2011). *Diagnostico socioeconómico del distrito de Chachapoyas*. Chachapoyas.
- Pérez, C. (2014). *La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados economicos y financieros de la empresa restaurante campestre SAC - Chiclayo periodo enero a septiembre 2011 y 2012*. Chiclayo.
- Register, A. T. (2005). *ISO 9001:2005*. Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Salamanca, Y. T. (2014). *Modelo de gestión organizacional basado en el logro de objetivos*. Madrid: McGrawhill.
- Tschohl, J. (2014). *Tecnicas, estrategias y una verdadera cultura para generar beneficios*. España: Editora Prentice Hall.
- Vera, W. E. (2007). *Servicio y atencion al cliente*. Lima: Pearson.

ANEXOS

ANEXO 1:

**ENCUESTA A PROPIETARIOS Y/O RESPONSABLES DE RESTAURANTES DE LA
CIUDAD DE CHACHAPOYAS 2016**

ENCUESTA

La encuesta: “Encuesta a Propietarios o administradores de Restaurantes de la Ciudad de Chachapoyas” tiene como objetivo recopilar información para proponer un modelo de gestión organizacional, enfocado en contribuir a que los restaurantes de la ciudad de Chachapoyas puedan llegar a ser considerados turísticos tomando en cuenta el crecimiento de la actividad. Se necesita recolectar información de los aspectos más relevantes de su negocio. Contestar a las preguntas será sencillo y rápido por favor sea sincero en las respuestas.

I. DATOS GENERALES

1. Cargo _____ 2. Genero _____ 3. Edad _____
4. ¿Cuántos años lleva funcionando su restaurante? _____ años.
5. En su restaurante se ofertan el servicio de:
 - a. Menú
 - b. Platos a la carta
 - c. Ambos
 - d. Otros: _____
6. ¿Qué tipo de comida oferta?
 - a. Nacional
 - b. Regional
 - c. Local
 - d. Otros: _____
7. Según su experiencia: ¿Cuál es el secreto para tener éxito en un negocio de ese rubro?
 - a. Sazón y atención de calidad.
 - b. Buen servicio e infraestructura.
 - c. Amor por lo que se hace.
 - d. Lealtad al cliente, fidelización.
8. ¿Qué tipo de clientes acoge mayormente su restaurante?
 - a. Nacional
 - b. Extranjero
 - c. Ambos
 - d. Local
 - a. Público en general

II. EL RESTAURANTE

9. ¿En cuánto a los accesos a su restaurante cuenta con uno principal y otro de servicio?
 - a. Si
 - b. No
10. ¿Respecto a los servicios higiénicos, estos son independientes para damas y caballeros, además tiene un tercero destinado para el personal de servicio?
 - a. Si
 - b. No

11. ¿Cuenta con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente?
- a. Si b. No
12. ¿Ofrecen espectáculos de folklore nacional y/o regional?
- a. Si b. No
13. ¿Cuenta con un estar de sala y bar?
- a. Si b. No
14. ¿Cuenta con licencia de funcionamiento?
- a. Si b. No
15. ¿Conoce sobre reglamento para restaurantes turísticos?
- a. Si b. No
16. ¿Considera que su restaurante es turístico?
- a. Si b. No
- ¿Por qué? _____
17. ¿Está interesado en que su restaurante pueda ser categorizado como turístico?
- _____
18. ¿Por qué cree que los restaurantes de la ciudad no se encuentran categorizados?
- _____

III. EL PERSONAL

19. ¿Cuenta con personal capacitado y con experiencia en sus diferentes áreas?
- a. Si b. No
20. Considera usted que la calidad de servicio que prestan sus colaboradores influyen en el éxito que tiene su negocio.
- a. Si b. No

IV. LOS CLIENTES

- 21.Cuál es su mejor estrategia para hacer conocido su restaurante y atraer a nuevos clientes.
- _____
- _____

Gracias por su colaboración.

ANEXO 02:
TOMAS FOTOGRÁFICAS AL MOMENTO DE REALIZAR LAS ENCUESTAS

FIGURA 3: Encuesta a la propietaria del restaurante “Sabores Del Perú”



FIGURA 4: Encuesta al propietario del restaurante “Los Huayachos”



FIGURA 5: Reunión con la propietaria del restaurante “La Real Cecina”



FIGURA 6: Encuesta a la propietaria del restaurante “El Tejado”

