



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS
TURÍSTICOS

“NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LOS
RESTAURANTES DE 3 TENEDORES DE LA CIUDAD
DE TRUJILLO EN EL AÑO 2016”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración y Servicios Turísticos

Autoras:

Gabriela Marcela Caro Castañeda
Silvia Fiorella Gonzales Zavala

Asesor:

Lic. Mónica Zegarra Alva

Trujillo – Perú

2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

La asesora y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por las bachilleres **GABRIELA MARCELA CARO CASTAÑEDA Y SILVIA FIORELLA GONZALES ZAVALA**, denominada:

**“NIVEL DE COMPETITIVIDAD DE LOS RESTAURANTES DE 3 TENEDORES
DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2016”**

Lic. Mónica Zegarra Alva
ASESOR

Lic. Mercy Angulo Cortejana
JURADO
PRESIDENTE

Lic. Jamy Hurtado Castañeda
JURADO

Lic. Luis Durand Azcarate
JURADO

DEDICATORIA

Dedicatoria

A mi madre por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ella.

A mi hijo Theo, con el ejemplo he de enseñarte que la educación es tu mejor arma y que el conocimiento es la única forma de ser realmente libre.

Gabriela M. Caro Castañeda

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, ellos que siempre han estado ahí apoyándome cuando más los necesitaba durante toda la vida.

A mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias en formarme como una persona de bien y preparada para los retos que pone la vida.

Silvia Fiorella Gonzales Zavala

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, a la Universidad Privada del Norte, por estos 5 años de excelente formación académica plasmados en éste trabajo.

A mi asesora y amiga, Mónica Zegarra Alva, por el aliento constante en estos meses de trabajo.

Gracias a mis queridos docentes por sus consejos, porque sin ustedes no habría sido lo mismo.

Gabriela M. Caro Castañeda

A mi asesora Mónica Zegarra Alva por la paciencia, los consejos y el constante apoyo para sacar adelante este trabajo.

A mis maestros por los conocimientos impartidos y por la dedicación para hacer de nosotros profesionales competitivos.

A mis amigos quienes me apoyaron a entender los conceptos de trabajo en equipo, perseverancia, tolerancia, entre otros.

Silvia Fiorella Gonzales Zavala

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xi
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. Realidad problemática.....	12
1.2. Formulación del problema	14
1.3. Justificación	14
1.4. Limitaciones	14
1.5. Objetivos.....	15
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO.....	16
CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA.....	37
CAPÍTULO 4. RESULTADOS	41
CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN.....	80
CONCLUSIONES.....	89
RECOMENDACIONES	91
REFERENCIAS.....	92
ANEXOS	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Distribución numérica y porcentual según Dimensión Producción y Operaciones “Aspecto - Soporte físico”	43
Tabla N° 2: Distribución numérica y porcentual según la característica Infraestructura del “Aspecto - Soporte físico”	44
Tabla N° 3: Distribución numérica y porcentual según la característica equipamiento del “Aspecto - Soporte físico”.	45
Tabla N° 4: Distribución numérica y porcentual según la característica mantenimiento del “Aspecto - Soporte físico”.	46
Tabla N° 5: Distribución numérica y porcentual según la característica de seguridad “Aspecto - Soporte físico”.	47
Tabla N° 6: Distribución numérica y porcentual según Dimensión Sistemas de Información (Sistemas operativos – Tecnología).....	48
Tabla N° 7: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Planeación estratégica” (Organización interna - estructura interna).	50
Tabla N° 8: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Administración y recursos humanos” (Personal - Personal en contacto).....	51
Tabla N° 9: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Administración y recursos humanos” (Personal - Personal administrativo y de soporte).	52
Tabla N° 10: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y marketing” (Investigación de mercados – mercado objetivo).....	53
Tabla N° 11: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y marketing” (Investigación de mercados – proveedores).	54
Tabla N° 12: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y Marketing” (Investigación de mercados – competencia).....	55
Tabla N° 13: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y Marketing” (Investigación de mercados – producto).	56
Tabla N° 14: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y marketing” (Investigación de mercados – precio).	57
Tabla N° 15: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y ventas” (Publicidad – comunicación y publicidad).	58
Tabla N° 16: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Gestión de recursos Humanos” (Recursos humanos – capacitación).	59
Tabla N° 17: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Gestión de recursos Humanos” (Recursos humanos – selección personal).	60

Tabla N° 18: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Gestión de recursos humanos” (Recursos humanos – programa de recompensas).....	61
Tabla N° 19: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Contabilidad” (Finanzas – Análisis financiero y estructura de costos).....	62
Tabla N° 20: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Aseguramiento de la calidad” (Pol. calidad – calidad y servicio al cliente).....	63
Tabla N° 21: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Gestión ambiental” (Pol. Ambientales – Gestión ambiental).	64
Tabla N° 22: Distribución numérica y porcentual según los resultados de la encuesta.	65
Tabla N° 23: Distribución numérica y porcentual según los resultados de la ficha de observación.	66
Tabla N° 24: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Producción y operaciones”.	68
Tabla N° 25: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Planeación estratégica”.....	69
Tabla N° 26: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Administración y Recursos humanos”.....	70
Tabla N° 27: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y marketing”.	71
Interpretación: Según los resultados de la dimensión Comercialización y marketing mediante el instrumento de la encuesta, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 66.7% presentan un nivel regular y como mínimo el 13.3% un nivel malo.	
Tabla N° 28: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y ventas”.....	71
Tabla N° 29: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Gestión de recursos humanos”.	73
Tabla N° 30: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Contabilidad y Finanzas”... ..	74
Tabla N° 31: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Aseguramiento de la calidad”	75
Tabla N° 32: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Gestión ambiental”.	76
Tabla N° 33: Distribución numérica y porcentual según “La competitividad de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo”.	78
Tabla N° 34: Distribución numérica y porcentual según “La competitividad de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo”.	79

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1: Aspecto “Soporte físico”.....	43
Figura N° 2: Infraestructura del aspecto “Soporte físico”.....	44
Figura N° 3: equipamiento del aspecto “Soporte físico”.....	45
Figura N° 4: mantenimiento del aspecto “Soporte físico”.....	46
Figura N° 5: Seguridad del aspecto “Soporte físico”.....	47
Figura N° 6: tecnología del aspecto “Soporte físico”.....	48
Figura N° 7: Estructura interna “Organización interna”.....	50
Figura N° 8: Personal de contacto “Personal”.....	51
Figura N° 9: Personal administrativo y de soporte “Personal”.....	52
Figura N° 10: Mercado objetivo “Investigación de mercados”.....	53
Figura N° 11: Proveedores “Investigación de mercados”.....	54
Figura N° 12: Competencia “Investigación de mercados”.....	55
Figura N° 13: Producto “Investigación de mercados”.....	56
Figura N° 14: Precio “Investigación de mercados”.....	57
Figura N° 15: Comunicación y publicidad “Publicidad”.....	58
Figura N° 16: Capacitación “Recursos humanos”.....	59
Figura N° 17: Selección personal “Recursos humanos”.....	60
Figura N° 18: Programa de recompensas “Recursos humanos”.....	61
Figura N° 19: Análisis financiero y estructura de costos “Finanzas”.....	62
Figura N° 20: Calidad y servicio al cliente “Pol. Calidad”.....	63
Figura N° 21: Gestión ambiental “Pol. Ambientales”.....	64
Figura N° 22: Resultados de la encuesta.....	65
Figura N° 23: Resultados de la observación.....	66
Figura N° 24: Dimensión “Producción y operaciones”.....	68
Figura N° 25: Dimensión “Planeación estratégica”.....	69
Figura N° 26: Dimensión “Aplicación y recursos humanos”.....	70
Figura N° 27: Dimensión “Comercialización y marketing”.....	71
Figura N° 28: Dimensión “Comercialización y ventas”.....	72
Figura N° 29: Dimensión “Gestión de recursos humanos”.....	73
Figura N° 30: Dimensión “Contabilidad”.....	74
Figura N° 31: Dimensión “Aseguramiento de la calidad”.....	75
Figura N° 32: Dimensión “Gestión ambiental”.....	76
Figura N° 33: “La competitividad de los restaurantes de 3 tenedores”.....	78
Figura N° 34: “La competitividad de los restaurantes de 3 tenedores”.....	79

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO N° 1: RESTAURANTES CLASIFICADOS COMO 3 TENEDORES POR GERCETUR LA LIBERTAD	97
ANEXO N° 2: RESTAURANTES SELECCIONADOS PARA LA MUESTRA	98
ANEXO N° 3: FICHA DE OBSERVACIÓN	99
ANEXO N° 4: CUESTIONARIO	100
ANEXO N° 5: MODELO ELABORADO POR GUARDA, RAPIMAN, REBIEN Y SOLÍS	102
ANEXO N° 6: CRITERIOS DE MEDICIÓN – MODELO ELABORADO POR GUARDA, RAPIMAN, REBIEN Y SOLIS (2006).....	104
ANEXO N° 7: Tablas cruzadas según los restaurantes con el instrumento “Ficha de observación”, que se realizó en los 15 restaurantes tres tenedores de la ciudad de Trujillo, año 2016.....	111
ANEXO N° 8: Tablas cruzadas según los restaurantes con el instrumento “Cuestionario”, que se realizó en los 15 restaurantes tres tenedores de la ciudad de Trujillo, año 2016.....	112
ANEXO N° 9: CATEGORIZACION DE RESTAURANTES 3 TENEDORES – MINCETUR	115
ANEXO N° 10: IMÁGENES.....	116

RESUMEN

La competitividad es un elemento clave para el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de las empresas especialmente en el rubro turístico, de acuerdo con la literatura es un concepto multidimensional y son diversos los criterios para definirla y medirla. El objetivo de la presente investigación es determinar el nivel de competitividad de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo para el año 2016 evaluando aspectos internos de los mismos.

Para medir la competitividad de los restaurantes se utilizó la metodología del Mapa de Competitividad del BID que contempla 8 dimensiones estratégicas por medio de las cuales se mide el nivel de competitividad de la empresa como son: planeación estratégica, producción y aprovisionamiento, calidad, comercialización, recursos humanos, contabilidad y finanzas, gestión ambiental y sistemas de información.

Estas dimensiones fueron divididas en aspectos y estos en características y las características en parámetros ejecutando un modelo regresivo para el procesamiento de los datos. Los parámetros asumieron valores cuantitativos mediante los cuales se hallaron los diferentes puntajes para cada dimensión, aspecto y característica.

Los datos se recopilaron de un estudio de campo con una muestra de 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo. Los principales hallazgos de este trabajo indican que los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo muestran un nivel de competitividad medio para el año 2016.

Finalmente se señalan las conclusiones y se hacen recomendaciones para continuar con investigaciones que contribuyan al impacto del presente trabajo.

ABSTRACT

Competitiveness is a key element for development, growth and sustainability of businesses especially in the tourist industry, according to the literature is a multidimensional concept and are different criteria to define and measure. The purpose of this research is to determinate the level of competitiveness of 3 forks of the city of Trujillo 2016 evaluating internal aspects of each one.

To measure the competitiveness of restaurants methodology Map Competitiveness IDB includes eight strategic dimensions through which the level of competitiveness of the company is measured: strategic planning, production, quality, marketing, human resources, accounting and finance, environmental management and information systems.

These dimensions were divided into these aspects and in features and characteristics running a regression model parameters for processing the data. The parameters assumed quantitative values by which different scores for each dimension, aspect and feature were found.

Data was collected from a field study with a sample of 15 restaurants in the city of Trujillo. The main findings of this study indicate that 3 forks of the city of Trujillo show a medium level of competitiveness by 2016.

Finally, conclusions are identified and recommendations are made for further research that contributes to the impact of this work

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Realidad problemática

El turismo es una actividad económica importante para el desarrollo del país y es además, una de las mayores en el mundo.

La situación actual del país trae consigo mucha competitividad en todas las actividades en las que en él se desarrollan, una de ellas es el área de servicios de restaurantes en donde la competitividad juega un rol muy importante ya que es éste el giro que más aperturas, trasposos y quiebras genera anualmente.

“La competitividad debe ser entendida como la capacidad que tiene una organización, pública o privada, lucrativa o no, de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.”(Porter, 2000)

La actividad turística ha experimentado un crecimiento notable en los últimos años con mayor demanda, tanto nacional como internacional haciendo que las exigencias sean mayores obligando a los diferentes prestadores de servicios turísticos a innovar y ser más competitivos para llegar a la mayor captación y fidelización de clientes posibles dentro del mercado. Con la aparición de las cadenas y franquicias caracterizadas por sus procesos estandarizados la implementación de estrategias de diferenciación es fundamental para la supervivencia del negocio.

En el año 2011 se estima que ya había en Perú unos 80,000 restaurantes, según la Cámara de Comercio de Lima; la mayoría de ellos (48%) en la capital del país. Sin embargo, solo el 1,5% son restaurantes certificados. (APEGA)

Actualmente, cinco millones y medio de personas se benefician directa o indirectamente por la cadena gastronómica y un 24% el servicio de restauración (APEGA).

A nivel nacional la poca experiencia que tienen muchos de los propietarios quienes en su gran mayoría buscan obtener utilidades disminuye el nivel de competitividad de los establecimientos quienes no alcanzan su máximo potencial.

Esto no escapa a la realidad en la Ciudad de Trujillo donde los restaurantes no aplican criterios de competitividad y desconocen de las actividades que pueden realizar para mejorar y desarrollar relaciones duraderas a través de diversos métodos que conlleven a una visión a largo plazo.

La industria de restaurantes en la ciudad de Trujillo está conformada por 210 establecimientos (GERCETUR, 2016) de los cuales 27 han sido categorizados como restaurantes de 3 tenedores. Estos establecimientos en su mayoría se caracterizan por ofrecer comida criolla e internacional teniendo mayor afluencia de clientes durante las horas de almuerzo y cena. Sus ubicaciones son estratégicas algunos de ellos en el centro

de Trujillo y han construido una reputación a lo largo de los años de permanencia en el mercado. El modelo administrativo que prima es el familiar contando como socios y trabajadores a padres, hermanos e hijos.

Dentro del grupo de restaurantes de 3 tenedores cada establecimiento cuenta con uno o más competidores directos por lo cual la diferenciación e implementación de estrategias competitivas es vital para la supervivencia de la empresa y mayor obtención de utilidades. Sin embargo estos establecimientos no cuentan con un plan y /o estrategia en materia de competitividad, conocen la demanda y la competencia mas no se han preocupado de implementar técnicas para mejorar factores como optimización de materias prima, mejora de tiempos en producción y capacitación del personal de servicio; siendo, estos algunos de los factores que los harían destacar entre la competencia y así fidelizar mayor número de clientes.

Es por ello que mediante esta investigación buscaremos determinar el nivel de competitividad de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo con la finalidad de contribuir no solo al desarrollo de empresas locales sino a la consolidación de nuestra ciudad como destino con planta turística de calidad en materia gastronómica.

1.2. Formulación del problema

La finalidad de la presente investigación es profundizar en la importancia de la competitividad en el sector restaurantes en la categoría de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo de lo cual se obtiene el siguiente problema de investigación:

¿Cuál es el nivel de competitividad de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo en el año 2016?

1.3. Justificación

El presente estudio de investigación se justifica **teóricamente** porque pretende llenar algunos vacíos, dentro del ámbito de la competitividad que son poco abordados poniendo en práctica los conocimientos teóricos en factores que influyen en la competitividad en el sector de servicios. Asimismo, presenta también una justificación **aplicativa** al permitir a los participantes en estudio obtener información relevante sobre su nivel de competitividad logrando incrementar su participación en el mercado. Por otro lado se justifica **metodológicamente** pues la manera como se aborda esta investigación servirá como referencia a empresarios, profesionales e investigadores que buscan determinar el nivel de competitividad en el sector restauración, teniendo como propósito implementar medidas para aumentar las ventajas competitivas que logren el incremento de sus clientes; por último una **justificación valorativa**, pues al mejorar el nivel de competitividad del sector restaurantes de 3 tenedores estaremos contribuyendo a elevar la competitividad del destino Trujillo a través de su planta turística, generando más empleo y mejores condiciones de vida para sus habitantes.

1.4. Limitaciones

En el desarrollo de la investigación se presentaron las siguientes limitaciones:

- La diversidad y gran cantidad de información bibliográfica sobre temas de competitividad.
- El corto periodo de tiempo del cual se disponía para realizar una investigación más acuciosa respecto a la aplicación de los instrumentos y a la obtención de información de cada uno de los ítems que lo conforman.
- El acceso restringido a ciertas áreas de los restaurantes y a cierta información de carácter administrativo/ contable debido a motivos de confidencialidad de la empresa.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- Determinar el nivel de competitividad de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad Trujillo en el año 2016

1.5.2. Objetivos específicos

- Conocer el nivel de competitividad en *planificación estratégica* que presentan los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo en el año 2016.
- Conocer el nivel de competitividad en *producción y operaciones* de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo en el año 2016.
- Identificar el nivel de competitividad en *aseguramiento de la calidad* de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo en el año 2016.
- Identificar el nivel de competitividad en *comercialización* de los restaurantes de 3 tenedores en la ciudad de Trujillo en el año 2016.
- Identificar el nivel de competitividad en gestión de *recursos humanos* en los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo en el año 2016.
- Conocer el nivel de competitividad en *gestión ambiental* en los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo en el año 2016.
- Identificar el nivel de competitividad en *sistemas de información* en los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo en el año 2016.
- Comparar los niveles de competitividad entre los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO

a) Antecedentes

En la tesina de Guarda, Rapiman, Rebien y Solís (2006) titulada: “**Competitividad en las empresas turísticas de la ciudad de Valdivia, región de los lagos**” de la Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Turismo buscó evaluar diferentes prestadores de servicios turísticos para determinar si éstos con su accionar son competitivos, generando herramientas de gestión operacional que permitan mejorar su posicionamiento en el mercado local para lo cual realizó un diagnóstico de sus diferentes niveles de competitividad mediante un modelo de ficha de observación y entrevista adaptado a la actividad turística. Llegando a conclusión que las empresas relacionan competitividad con competencia y rivalidad entre sus pares y no como una mejora interna en la entrega de productos y servicios o en la creación de otros que refuercen lo que ya poseen y que para que una empresa turística sea competitiva debe cumplir con una buena gestión a nivel productivo, de comercialización y marketing y a nivel administrativo

Luego García, M y López V. en su artículo para la Revista Internacional de Administración y Finanzas, volumen 7 nro. 1 (2014), titulado: “**Evaluación de la Competitividad de los Restaurantes de Cocina Internacional**” de la Universidad de Baja California buscó estudiar la competitividad de restaurantes. La competitividad se midió a través de un cuestionario diseñado a partir del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo en el cual se incluyen las variables aseguramiento de la calidad, recursos humanos, innovación, tecnologías de información y comunicación y contabilidad y finanzas. La investigación se realizó con restaurantes de cocina internacional de la ciudad de Ensenada, México. Los resultados indican que en promedio los objetos de estudio tienen un nivel de competitividad medio, presentando oportunidades de mejora en todas las variables, pero principalmente en recursos humanos, recurso que debería aportar a las empresas conocimiento y experiencia a favor de su competitividad.

En el 2014 Jara, Mónica; Guerrero, Jefferson & otros con su investigación: “**Factores De Competitividad de las Pymes del Sector de Restaurantes en Bogotá, Localidad La Candelaria**”. Revista Intersección, Año 1, N1. Tecnología en Organización de Eventos, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Medellín-Colombia. Págs. 15-23. El estudio tuvo como objeto identificar los factores de competitividad de las PYMES del sector de restaurantes, ubicadas en la localidad de La Candelaria-Bogotá. La investigación fue de corte cuantitativo, descriptivo, con diseño longitudinal; se utilizó como instrumento de

recolección de datos la encuesta estructurada, Entre las conclusiones se encuentra que las estrategias competitivas de los restaurantes de La Candelaria, se basan en el buen servicio e identidad folclórica, también en la sazón que se origina en la combinación de sabores de diferentes regiones colombianas.

En México en el 2011 Becerra Bizarrón, M con su tesis: **“Personalidad de los administradores, como factor de competitividad de las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, Jalisco”** del Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo de Tomas, sección de Post grado estableció como objetivo diseñar la propuesta de un modelo que permita elevar la competitividad de la industria restaurantera mediante el análisis de los factores de personalidad de su administrador en Puerto Vallarta. El procedimiento utilizado para la indagación del problema, fue el análisis de los factores de personalidad de los administradores de los restaurantes de Puerto Vallarta y los niveles de competitividad de la industria restaurantera. Se desarrollaron dos instrumentos de medición con base en la revisión de la literatura, uno para analizar los factores de personalidad y otro para medir la competitividad de los restaurantes. Se midió el nivel de competitividad de acuerdo al número de clientes promedio que tiene, por día y por semana. Posteriormente se analizó la relación de las variables (personalidad y competitividad) utilizando el coeficiente de Pearson. Los resultados de los coeficientes de relación que mostraron los factores de personalidad de los administradores como inteligencia, dominio, rebeldía y fuerza lloica, fueron de 0.618*, 0.697**, 0.874** y 538 respetivamente, y audacia con un coeficiente de -0.315, una relación fuerte con la competitividad. Los puntajes más altos en los factores con relación positiva y los más bajos en audacia en la personalidad de los administradores, incide en las decisiones estratégicas de los restaurantes que al final se reflejan en un aumento de la competitividad de la industria restaurantera.

En el 2013 en Colombia, Mora Riapira Edwin con su tesis para optar por el grado de Magister en Administración: **“Nivel de competitividad de las Mipymes de Bogotá. Análisis por dimensiones estratégicas”** de la Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración y Contaduría, tenía como finalidad la medición de los niveles de competitividad por dimensiones estratégicas de las Mipymes de los sectores Comercial y Servicio de la ciudad de Bogotá. Para ello se encuestaron 385 empresas, conformadas por 209 empresas Comerciales y 176 de servicios, a las cuales se les aplicó el Mapa de Competitividad del BID. Éste está conformado por 89 preguntas y contempla 8 dimensiones estratégicas por medio de las cuales se mide el nivel de competitividad de la empresa. Con base en los resultados obtenidos del análisis, se cruzaron las debilidades encontradas en estos sectores con las

políticas y programas que el gobierno nacional de Colombia había venido desarrollando en los últimos años, se señalaron los problemas encontrados y las oportunidades de mejora, esto con el fin de proponer estrategias de mejora para las empresas y fortalecer las áreas que se encuentran más críticas.

b) **Bases teóricas**

COMPETITIVIDAD

Solleiro y Castañón (2005) consideran que la competitividad es un concepto complejo y puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo cual no es posible establecer una definición única; en parte debido a que su utilidad reside en identificar vías para fomentar empresas que contribuyan a elevar los niveles reales de bienestar. Sin embargo, a continuación presentamos algunos conceptos:

La competitividad es definida como el proceso de integración dinámica de países y productos a mercados internacionales, dependiendo tanto de las condiciones de oferta como de las de demanda (Dussel, 2001).

La competitividad está relacionada con la capacidad de incrementar el nivel de vida de los habitantes, de generar incrementos sostenidos en productividad, de insertarse exitosamente en los mercados internacionales, entre otros (Padilla, 2006).

La competitividad refleja la medida en que una nación, en un sistema de libre comercio y condiciones equitativas de mercado, puede producir bienes y servicios que superen la prueba de los mercados internacionales, al tiempo que mantiene e incrementa el ingreso real de su población a largo plazo (OCDE, 1996).

El concepto de competitividad involucra componentes estáticos y dinámicos: aunque la productividad de un país está claramente determinada por la habilidad de sostener sus niveles de ingreso, también es uno de los determinantes centrales de los rendimientos de la inversión, el cual es uno de los factores clave para explicar una economía en crecimiento (World Economic Forum, 2009)

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Porter, 1990).

Según Gutiérrez (2005), la competitividad es la capacidad de una empresa de generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta

fundamental en un mundo de mercados globalizados, en donde un cliente por lo general puede elegir de entre varias opciones, lo que necesita.

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

“Es la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a las empresas de la competencia” (Rubio & Aragón, 2006)

La competitividad de las empresas depende de factores en tres niveles: el primer nivel es la competitividad del país, que incluye variables como la estabilidad macroeconómica, la apertura y acceso a mercados internacionales o la complejidad de la regulación para el sector empresarial; el segundo nivel se refiere a la infraestructura regional; un tercer nivel que explica la competitividad de las empresas tiene que ver con lo que ocurre dentro de la propia empresa (Cervantes, 2005).

La competitividad empresarial se deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción y de organización (reflejados en precio y en calidad del producto final) con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel & Romo, 2004).

Cuando nos referimos a “competitividad” no podemos dejar de lado el trabajo de Porter (1990), quien se refiere a la “*Ventaja competitiva*” como la clave de la competitividad. Porter (1990) marcó la separación de los enfoques tradicionales basados en el concepto de ventajas comparativas haciendo énfasis en que mientras que las ventajas comparativas se dan, las ventajas competitivas se crean.

INDICADORES DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Varios estudiosos del tema de la competitividad empresarial han intentado generar modelos o metodologías con el fin de determinar la competitividad en las empresas.

Para Rubio y Aragón (2006), la clave de la competitividad son los recursos críticos (aquellos que permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y apropiarse de las rentas generadas)

Por otro lado, De la Cruz, Morales y Carrasco (2006) sostienen que el desarrollo de capacidades en un sector y sus empresas contribuye a impulsar la competitividad de una

gama de productos o servicios; estas también influyen profundamente en las capacidades de crecimiento y diferenciación competitiva de una gama de productos mucho más allá que en el éxito o fracaso de un producto único. Así, también, a través de las capacidades el sector determina directamente el monto de inversiones, la asunción de riesgos y el horizonte temporal necesario para conseguir su posicionamiento en el mercado

Por su parte, Solleiro y Castañón (2005) señalan que el desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control; complementario a esto señalan que la competitividad también depende de la calidad de las interacciones que la firma tiene establecidas con una serie de factores tanto internos como externos.

Asimismo, de acuerdo con la OCDE (1992, citado en Solleiro & Castañón), los elementos que influyen a la competitividad en las empresas son:

- Gestión exitosa de los flujos de producción, materias primas e inventarios.
- Gestión exitosa de los mecanismos de interacción entre planeación, mercadotecnia investigación y desarrollo formal, diseño, ingeniería y producción industrial.
- La capacidad para combinar actividades de investigación y desarrollo e innovación en cooperación con universidades y otras empresas.
- La capacidad para incorporar definiciones más exactas de características de la demanda y evolución de mercados en el diseño y producción de estrategias.
- La capacidad para organizar con éxito relaciones interempresariales con proveedores y clientes.
- Mejora de las capacidades de los trabajadores a través de la inversión en entrenamiento especializado y en la generación de altos niveles de responsabilidad en los trabajadores de producción

Quiroga (2003) ha realizado una propuesta de un modelo matemático para determinar la competitividad de la pyme; para lo cual determinó los factores y variables críticas que incorporan elementos internos controlables por las empresas, así como elementos externos que afectan su desempeño

Por último, Martínez, et al. (2009) sugieren que los indicadores clave que inciden en la competitividad son los indicadores externos que tienen que ver con el entorno de los negocios, la tecnología e innovación que se mide en la capacidad para lanzar nuevos productos al mercado, la calidad, la gestión de los recursos humanos, las capacidades directivas en el uso de nuevas herramientas de gestión, la internacionalización entendida

como la capacidad para llegar a los mercados externos y el financiamiento como una fuente necesaria para su permanencia.

CUADRO 1. INDICADORES DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

INDICADOR /AUTOR	Rubio y Aragón (2006)	De la Cruz y Morales y Carrasco (2006)	Solleiro y Castañón (2005)	OCDE	Quiroga (2003)	Martínez, Santero, Sánchez y Marcos (2009)
Indicadores externos			x		x	x
Tecnología	x	x	x		x	x
Innovación	x					x
Mercadotecnia	x	x	x	x		
Recursos humanos	x	x	x	x	x	x
Capacidades directivas	x				x	x
Recursos financieros	x	x	x		x	
Cultura	x					
Calidad	x		x		x	x
Producción		x		x	x	
Logística		x				
Organización interna			x		x	
Compras			x	x	x	x
Investigación de desarrollo			x	x	x	x
Interacción con proveedores y clientes				x	x	
Internacionalización						
Financiamiento						x

Fuente: Saavedra García (2012)

COMPETITIVIDAD EN TURISMO

TURISMO

Solo hasta el año 1994 fue conceptualizado por la Organización Mundial del Turismo (OMT), la cual tras varios años de discusiones respecto al verdadero sentido de esta palabra y los aspectos que la componen, dio la siguiente definición “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios otros”

Las siguientes características (Amparo Sancho, 2008, pág. 46) hacen parte de la definición anteriormente explicada:

La estancia en el destino debe ser durante un periodo determinado de tiempo, no permanente.

El turismo comprende tanto el viaje hacia el destino como las actividades realizadas durante la estancia.

Cualquiera que sea la motivación para viajar, el turismo abarca los servicios y productos creados para satisfacer las necesidades de los turistas.

SISTEMA TURÍSTICO

Se define como el resultado complejo de la interrelación de múltiples factores que deben ser vistos bajo una mirada sistémica, es decir, un conjunto de elementos que enlazados entre sí, se encuentran para conformar una dinámica de evolución constante, que permita un crecimiento colectivo y sincronización de cada uno de ellos. (Amparo Sancho, 2008)

Estos factores son:

La demanda: formada por el conjunto de consumidores o potenciales consumidores de bienes y servicios turísticos.

La oferta: compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucradas activamente en la experiencia turística.

El espacio geográfico: base física donde tiene lugar la conjunción o encuentro entre la oferta y la demanda y en donde se sitúa la población residente, que si bien no es en sí misma un elemento turístico, se considera un importante factor de cohesión o disgregación, según se le haya tenido en cuenta o no a la hora de planificar la actividad turística.

Los operadores del mercado: son aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda. Entran en esta consideración las agencias de viajes, las compañías de transporte regular y aquellos organismos públicos y privados que, mediante su labor profesional, son artífices de la ordenación y/o promoción del turismo

PLANTA TURISTICA

Es el conjunto de instalaciones, equipos, empresas y personas que prestan servicio al turismo y fueron creados para este fin. Estos se clasifican en:

1. Alojamiento.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), éste se divide en hoteleros y extra hoteleros. Los primeros están conformados por:

Hoteles
Hoteles apartamento
Moteles
Hostal o Pensión

Los *extra* hoteleros agrupan a:

Campamentos
Casas de alojamiento
Casas rurales
Apartamentos

2. Restaurantes.

Son aquellos establecimientos que expenden comidas y bebidas preparadas al público en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones señaladas en el reglamento de restaurantes en el Perú y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes. Los restaurantes en atención a la calidad de sus instalaciones, equipamiento y servicio que proporcionan, tienen una categoría genérica, que corresponde a Primera, Segunda y Tercera categoría y dentro de éstas, categorías específicas de 5, 4, 3, 2 y 1 tenedor.

COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR SERVICIOS

Dentro del sector servicios y de acuerdo a trabajos realizados por la SECTUR MEXICO (2004) se entiende por competitividad a la capacidad para desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que permita alcanzar una posición competitiva favorable, al mismo tiempo que se logran resultados financieros superiores y un crecimiento de la rentabilidad sin recurrir a la remuneración baja de los factores de

producción. Por tanto es medular tener la capacidad para configurar a través de una gestión eficiente de los recursos disponibles y del desarrollo de ciertas estrategias, una oferta de productos turísticos que sea atractiva para una cuota significativa de mercado, en rivalidad con otros competidores en un mercado abierto. Así mismo en estos trabajos se encontró que el proceso a seguir para la mejora de las condiciones determinadas de la competitividad turística de un destino en la demanda turística, deberá comprender mínimamente:

1. Elección de una estrategia de cobertura de segmentos y, por tanto, selección de los productos turísticos a ofertar dadas las potencialidades turísticas de la zona.
2. Evaluación de las condiciones determinadas de la competitividad turística detectando las carencias e insuficiencias correspondientes, en función de sus productos a ofertar.
3. Identificación de los requerimientos para la mejora de la competitividad de la oferta de productos turísticos.
4. Elaboración de propuestas de actuación por los grupos de trabajo correspondientes para la consecución de los requerimientos.
5. Elevación de las propuestas al pleno, el cual debe tomar las decisiones correspondientes.
6. Ejecución de las decisiones adoptadas, presentado las iniciativas a los órganos administrativos o representativos adecuados, cuando corresponda
7. Seguimiento de las acciones realizadas y coordinación con otras zonas cuando se considere oportuno.

MEDICION DE LA COMPETITIVIDAD

MAPA DE COMPETITIVIDAD DEL BID

El Mapa de Competitividad fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID); visualiza a la organización como un sistema integrado por nueve áreas que al interconectarse entre sí mejoran el desempeño de la organización (Martínez & Álvarez, 2006); estas áreas son:

Planeación Estratégica: Es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos. Es un proceso continuo de análisis de objetivos y resultados y la adopción continua de medidas correctivas, considerando las fortalezas y debilidades hacia el interior de la empresa y las amenazas y oportunidades del entorno (Mintzberg & Quinn, 1998; Martínez & Álvarez, 2006; Estrada, 2010 y Ortega, 2011).

Producción y operaciones: La producción es la creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados (Anaya, 1998 y Martínez & Álvarez, 2006).

Aseguramiento de la calidad: Son todas las actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor cliente (Martínez, Sánchez, Santero & Marcos, 2009; Martínez & Álvarez, 2006 y Rothery, 1994).

Comercialización: Es el proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final, teniendo como premisa incrementar la participación en el mercado. (Martínez & Álvarez, 2006).

Contabilidad y finanzas: Permite la generación de información para la toma de decisiones, y es una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras (Martínez & Álvarez, 2006 y Zevallos, 2001).

Recursos humanos: El manejo de los recursos humanos puede ser concebido como una estrategia empresarial que manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa (Rubio & Aragón, 2005; Martínez & Álvarez, 2006 y Estrada, 2010).

Gestión ambiental: La responsabilidad social de la empresa respecto al cuidado del medio ambiente, la coloca en una situación en la que puede mejorar su imagen ante la sociedad (Martínez & Álvarez, 2006).

Sistemas de información: El apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio (Katz & Hilbert, 2003; RICYT, 2009 y Martínez & Álvarez, 2006)

Así pues, el Mapa de la Competitividad incluye aspectos internos que se encuentran bajo el control de la empresa y, por lo tanto, se considera que el nivel de la competitividad de las empresas depende de estos factores.

RESTAURANTES

EL RESTAURANTE COMO UNA EMPRESA DE SERVICIO Y SU CLASIFICACIÓN

La Real Academia Española (2008) define a un restaurante como: “establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precio, para ser consumidas en el mismo local”.

De acuerdo con Morfín (2001) los lugares para comer y beber ocupan un segmento amplio que es rentable y redituable en gran medida si lleva de la mano con una buena administración. En un restaurante lo único que se vende no es el servicio, sino también un producto, el cual es representado por la comida y las bebidas que se sirven en el establecimiento, la forma en la que es entregado el producto es el servicio que consiste en atender a los clientes desde su llegada hasta su partida creando una experiencia placentera (Czepiel, Solomon, Surprenent y Gutman, 1986).

Ante todas las opciones que se presentan en la industria de la restauración, se hace esencial clasificarlos de alguna manera, de esta forma se puede visualizar un panorama ordenado, claro y preciso, he aquí algunas de las clasificaciones propuestas:

La primera y más simple clasificación la da Lane y Dupré (1996), se divide en dos grandes ramas:

- Comerciales.- están abiertos para todo el público
- Institucionales.- no están abiertos para todo el público operan principalmente para la empresa o institución en la que se encuentran.

Dentro de la rama de restaurantes comerciales podemos encontrar diferentes tipos de restaurantes de acuerdo al servicio que ofrecen (Dittmer, 2002), estos son:

- Comida Rápida
- Menú Limitado
- Servicio a la mesa
- Temáticos
- De Especialidades
- Familiares
- Étnicos
- Cafeterías
- De Cadena
- Buffet
- Fine Dining
- Autoservicio

Un restaurante puede entrar en dos o más categorías dependiendo el número de servicios que ofrezca a sus comensales, sin embargo dos de las clasificaciones de restaurantes más reconocidas en todo el mundo la dan la *American Automobile Association* y la *Guía Roja Michelin* respectivamente. A continuación se presentan dichas clasificaciones y en qué consiste cada una de ellas.

Para que un establecimiento sea considerado para la clasificación y aprobación de la *American Automobile Association* (2003), es sometido a una minuciosa inspección por uno a tres evaluadores profesionales de tiempo completo, los cuales consideran aspectos como la comida, el servicio y la decoración, entre otros. La clasificación es basada en diamantes, siendo la obtención de cinco diamantes el máximo galardón.

- **Un Diamante:** Un restaurante con un diamante debe cumplir con las exigencias básicas de dirección, limpieza y calidad total. Primeramente la atención se centra en el suministro de alimentos saludables, familiares y a un precio económico.

Generalmente, la selección del menú es limitada con una especialidad, como hamburguesas, pollo frito, pizza o tacos. El servicio es limitado, en muchos casos autoservicio y el entorno es a menudo utilitarista.

- **Dos Diamantes:** Un restaurante de dos diamantes muestra mejoras sensibles en la presentación de los alimentos, como el empleo de guarniciones comunes que hagan una buena combinación en el plato. Típicamente el menú ofrece una amplia selección siendo limitado, es informal pero franco y relajado. El entorno, limitado pero refleja claramente un tema. Todos los elementos combinan para proveer un ambiente familiar.

- Tres Diamantes: Un restaurante de tres diamantes a menudo emplea un chef profesional y personal de apoyo como cocineros sumamente preparados. El menú está muy bien diseñado y refleja las últimas tendencias de la cocina tradicional.

Generalmente, hay una amplia oferta de bebidas que complementan el menú, como vinos regionales e internacionales, diferentes tipos de cerveza, cócteles y refrescos.

Debe contar con un profesional gerente en turno, así como un eficiente equipo bajo su supervisión. El servicio refleja cierto grado de refinamiento, las reservaciones son aceptadas, y el personal puede adaptarse a las necesidades específicas de los clientes.

La decoración refleja un buen uso y coordinación del diseño que proporciona un tema distinto y comodidad. Los restaurantes a este nivel generalmente están posicionados y orientados hacia un mercado adulto.

- Cuatro Diamantes: Un restaurante de cuatro diamantes está dirigido a individuos en busca de una distintiva experiencia en el comer. Generalmente es orquestado por un chef ejecutivo y un personal dotado, los menús reflejan un alto grado de creatividad y complejidad, usando presentaciones imaginativas y utilizando los ingredientes de más alta calidad en el mercado. El personal de servicio demuestra un fuerte deseo por satisfacer o exceder las expectativas de los clientes. Existe un experto en vinos que generalmente está disponible para proporcionar información sobre la selección del vino. El ambiente es sumamente refinado, cómodo y bien coordinado, incorporando materiales de calidad y una variedad de realces en el diseño para dar una impresión de primera clase. La experiencia en un restaurante de este tipo es generalmente cara.

Cinco Diamantes: Un restaurante de cinco diamantes es reconocido como un establecimiento que brinda una experiencia de categoría mundial. Es lo que llama alta cocina. Los menús rompen con lo cotidiano y usan sólo los ingredientes más finos disponibles. Los alimentos son preparados en una manera sumamente imaginativa y única. La combinación de técnica e ingredientes es extraordinaria, reflejando el arte impecable y la conciencia de chef sumamente aclamados. Con la ayuda de un dueño experto en el servicio y un staff que excede las expectativas de los clientes atendiendo cada detalle de una manera fácil y discreta.

Por otro lado está la Guía de Michelin, la cual durante más de 100 años se dedica obsesivamente a considerar e investigar los restaurantes pertinentes para entrar en una guía de restaurantes que ofrece a la gente recomendaciones confiables sobre dónde comer en todos los niveles de presupuesto. Los inspectores anónimos, profesionalmente entrenados por Michelin revisan un área para descubrir los mejores restaurantes en todos

los niveles de precios. Los inspectores recomiendan cada establecimiento visitado en la guía y conceden estrellas de Michelin para la excelencia particular culinaria, de esta manera cualquier persona que consulte la guía puede sentir seguro de que encontrará el lugar perfecto para cualquier ocasión (Michelin North America Inc., 2008).

La guía cuenta con diferentes clasificaciones que son *rankeadas* con diferentes símbolos, a continuación se explica brevemente cada una de ellas:

Clasificación de Confort: Los niveles de confort se clasifican con uno a cinco tenedores y cucharas para restaurantes. Estos símbolos evalúan el confort que ofrece el establecimiento. Toman en consideración: el mobiliario, el servicio, la limpieza del establecimiento y la conservación de los alrededores. Existe la distinción especial que se da con un tenedor o cucharada de color rojo para determinar los establecimientos especialmente agradables (PR Newswire, 2008).

Clasificación por Estrellas: La clasificación por estrellas juzga únicamente “lo que está en el plato”, es decir, la calidad de los productos, el dominio de los sabores, la maestría en el arte culinario, la creatividad del chef y de su equipo, el valor por el precio y la consistencia en el servicio que ofrece a sus clientes, tanto en el menú como a lo largo del año. La decisión de otorgar una estrella es colectiva y se basa en el consenso de los inspectores que han visitado un establecimiento en particular (PR Newswire, 2008).

- La sola inclusión en la lista general de la guía indica “un restaurante de calidad que sobresale de los otros”, definitivamente vale la pena probar.
- Una estrella: indica “un muy buen restaurante en su categoría”, un lugar que ofrece una cocina elaborada con altos estándares de calidad constantes.
- Dos estrellas: denota “excelente cocina, amerita una desviación”, platillos de calidad sobresaliente preparados con el mayor arte y cuidado.
- Tres estrellas: reconoce una “cocina excepcional que amerita un viaje especial”. Siempre se come muy bien aquí, con frecuencia de manera soberbia. Platillos distintivos que se preparan con toda precisión con ingredientes de óptima calidad.

Miguel Torruco y Manuel Ramírez (1987), sugieren cinco tipos diferentes de categorías: de lujo, de primera clase, comercial, rango medio y económico o limitado y ha servido de referencia a nivel mundial para estandarizar una categorización.

Restaurante de lujo (5 tenedores),

Los restaurantes de lujo deben reunir varias características, en especial en el servicio. El servicio deberá ser personalizado y con innumerables detalles que halagarán al comensal. Este tipo de establecimientos deberá contar con una entrada independiente para clientes y otra exclusiva para el personal; deberá ofrecer diferentes servicios que brinden comodidad al comensal, como responsable o valet parking (acomodador de automóviles), sala de espera o área de bar donde la persona pueda esperar por su mesa de comedor, un comedor con exquisita decoración, ambiente y equipo comfortable para brindar un servicio adecuado, teléfono para uso del cliente, aire acondicionado o calefacción en sus respectivos casos, sanitarios amplios e independientes, cocina funcional, loza, plaqué, cristalería y blancos de acuerdo con la decoración y concepto del restaurante. El servicio se efectuará directamente en las mesas, con platillos que saldrán a la mesa con cubrefuentes o bien, que se prepararán a la vista del comensal, según sea el caso.

La cocina deberá contar con almacén, varios frigoríficos y todo el equipo, así como la maquinaria necesaria para su funcionamiento. Todo el personal, tanto de contacto como de apoyo, tendrá a su disposición armarios (lockers) independientes y servicios sanitarios completos para el aseo personal de cada uno de ellos.

La carta del restaurante será la principal herramienta de venta, por la variedad de platillos divididos en sus tiempos correspondientes entradas, sopas, pastas, ensaladas, especialidades o sugerencias, carnes, aves, mariscos, etcétera.

Deberá mostrar también una carta de bebidas alcohólicas, tanto de vinos y cervezas, como de aguardientes.

Además el personal deberá estar perfectamente presentado y uniformado, acorde con el lugar de lujo, con amplia capacitación y conocimiento de todos los productos que se venden en el sitio.

Restaurante de primera clase (4 tenedores),

Este tipo de restaurante, conocido también como „full service“ (servicio completo), tendrá un toque completo de servicios, de acuerdo con la categoría del establecimiento. La diferencia con el anterior se encuentra en su herramienta de ventas -la carta o menú- ésta presentará de cinco a siete tiempos de servicio, así como una variedad limitada de bebidas alcohólicas.

Su personal, tanto de apoyo como de contacto, deberá contar con la capacitación y conocimientos adecuados de los productos que se preparan y venden allí.

Aquellos platillos que lo requieran deberán salir de la cocina con cubre-fuentes y otros podrán ser preparados a la vista del comensal.

Restaurante de segunda clase (3 tenedores)

Este tipo de restaurante es también conocido como turístico. Puede tener acceso independiente para comensales, que en su defecto, será utilizado por el personal de servicio, exclusivamente en las horas que no haya atención a los clientes. Con esta misma restricción se hará el abastecimiento de los diferentes proveedores. Su capacidad será más restringida en espacio y su carta contará con no más de seis tiempos. El personal de contacto como de apoyo deberá estar presentable y uniformado.

Restaurante de tercera clase (2 tenedores)

El acceso será utilizado tanto por comensales como por el personal de servicio; su mobiliario será apropiado; loza irrompible; plaqué inoxidable (cubiertos y/o utensilios), cristalería sencilla y en buen estado, servilletería y mantelería presentables.

Deberá tener servicios sanitarios independientes para damas y caballeros. La cocina dispondrá lo necesario para la conservación de productos alimenticios, con buena ventilación o en su caso, con un extractor de humo. El personal portará uniforme sencillo bien aseado (camisa, zapatos de vestir) y atenderá a los clientes adecuadamente. Su carta presentará cuatro tiempos de servicios.

Restaurante de cuarta clase (1 tenedor)

Este establecimiento tendrá su comedor independiente de la cocina, plaqué inoxidable, loza irrompible, cristalería sencilla en buen estado de conservación, servilletas de tela o papel, servicios sanitarios decorosos y su carta o menú, aunque sencilla, ofrecerá platillos de no más de tres diferentes tiempos:

- a. Sopas.
- b. Guisado / especialidades.
- c. Postre de la casa o fruta.

CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

En la actualidad, el servicio de alimentos y bebidas es un gran negocio, éste prosperó después de la segunda guerra mundial, ya que las personas con posibilidades económicas, adquirieron la costumbre de comer fuera de casa. Considera (Bachs, 2003) que han sido dos los principales factores que han permitido el crecimiento de la industria restaurantera: el hecho de que cada vez son más las mujeres que trabajan y el incremento en la economía de los hogares, ya que estos factores permiten a las familias llevar a cabo un mayor número de comidas fuera de casa.

Existen muchas teorías de motivación, siendo más conocida la de Maslow, la cual dice que el ser humano siempre quiere cosas nuevas, una vez que satisface una necesidad, aparece otra, y así sucesivamente; yendo desde las necesidades fisiológicas, hasta las de realización. La gente que acude a los restaurantes no sólo va por satisfacer una necesidad fisiológica, que sería la de satisfacer el apetito, sino también por satisfacer su autoestima, auto respeto y sus necesidades de reconocimiento (Bachs, 2003). Cada persona, elige un restaurante diferente conforme a las necesidades que tenga en ese momento y que sea acorde con su disponibilidad económica.

Antes, los comensales tenían que esperar su turno para entrar a los restaurantes, por este motivo, lo más importante para los restauranteros era poder servirles, así que se enfocaban en métodos, tiempos y controles para producir más y así poder atender a todos sus clientes. Posteriormente fueron surgiendo nuevos establecimientos, los comensales ya no tenían que formarse, y entonces se tenían que elaborar estrategias para buscar a los consumidores. Se tenían que hacer investigaciones y análisis de las necesidades del mercado, para satisfacer e inducir nuevas necesidades. Esto ha ido cambiando, en la actualidad el reto ya no lograr satisfacción en los clientes, sino tener clientes leales (Egertón, 1999).

El negocio de los restaurantes se considera como un desafío, ya que se puede tener un gran éxito, o un gran fracaso, sino se sabe contar con las cosas necesarias que demandan los comensales. Según Foster (2001) el éxito de un restaurante en la actualidad depende de seis principales factores:

1. Administración eficaz.
2. Materia prima de calidad
3. Estandarización en los alimentos.
4. Servicio atento.

5. Ambiente agradable.
6. Valor agregado.

Como la competencia cada vez ha sido mayor, muchos restauranteros se han preocupado por cubrir algunos de los aspectos anteriores, y han tenido una buena respuesta de parte de los clientes, sin embargo, se considera que si se combinan estos seis elementos se puede lograr un éxito a largo plazo.

EL RESTAURANTERO COMO EMPRESARIO

Al iniciar la segunda mitad del siglo XX, el pensamiento mercantil de la época se basaba en la idea de incrementar ventas, al mismo tiempo que controlar los costos y por ende, la maximización de las utilidades, olvidando frecuentemente las necesidades del consumidor. La premisa era: "Si un cliente no compra, otro lo hará". Afortunadamente las innovaciones tecnológicas y los avances científicos han originado modificaciones en la conducta del comprador y del empresario; estos últimos han vuelto la mirada hacia el cliente, enfatizando la calidad de los servicios prestados en función de las expectativas del propio consumidor.

La diferencia entre un restaurantero profesional y uno que no lo es está en su sensibilidad, sinceridad, actitud y habilidades. El gremio posee cualidades innatas, pero también existen muchas cosas que necesita aprender; entre otras, el conocimiento de las relaciones con su clientela, para lo cual debe establecer un sistema de retroalimentación que le permita elaborar un inventario de habilidades de servicio y, así anticiparse a los deseos del comensal, innovación, formulación de estrategias, es decir, estar siempre un paso delante de él.

William, (1991) enumera 5 necesidades básicas de quien asiste a un establecimiento de alimentos:

- Atención personal
- Sentirse cómodo y relajado
- Pertenencia
- Sentirse importante
- Reconocimiento

Es importante que al fijar los objetivos de la empresa tenga en mente el administrador que el servicio de calidad es una parte integral de la actividad gastronómica, no una extensión de la misma. Como dice Martin: "nada es más importante para su restaurante que los clientes; sin ellos, su restaurante no podría existir". Algunos ya lo han comprendido, otros

no Burger King lo entiende así y en su establecimiento pregona que “si el cliente no está contento, no volverá a ser un cliente en el futuro, y si no es un cliente en el futuro, no tendrán una empresa en el futuro”

Es esencial que para el éxito de un negocio, los clientes estén satisfechos, este tipo de clientela no sólo regresa, si no que trae a sus amistades, William, (1991) agrega “la atención de calidad a clientes se aprende, no se hereda. Así como dominar cualquier habilidad, el ser capaz de distinguirse en la atención de los clientes requiere práctica y experiencia. Cuanto más dé, más recibirá de ellos” También señala que las razones de por qué es importante el servicio de calidad a los clientes, se resumen en tres grupos:

1. Los clientes han llegado a esperar un servicio de calidad. Hoy están mejor educados, tienen más experiencia y esperan más de los que esperaban hace 20 años. Los clientes de los restaurantes esperan un servicio de calidad como algo natural. Si no lo reciben, no regresan.

2. La competencia exige que haya un servicio de calidad. Hoy existen más opciones que antes para elegir un restaurante. Para que perdures, la mayoría de los restaurantes se esfuerzan en proporcionar alimentos de calidad en un ambiente limpio. El elemento principal que separa a los de mayor éxito de los demás es el servicio. El servicio de calidad a clientes les da ventaja competitiva.

3. La clave para el negocio de éxito es un servicio de calidad. Todo esto queda reducido a que su restaurante tiene que “distinguirse” en el servicio. Con el fin de establecer una clientela fuerte y leal. El último análisis de mercadotecnia y de sentido común, indica que el cliente es quien paga los salarios, sin ellos no hay restaurante ni trabajo. El servicio de calidad al cliente es, en efecto, la clave para el negocio de éxito.

Por lo que se infiere que los negocios de comida deben establecer estrategias de servicio al cliente y no limitarse a las tradicionales estrategias financieras y de operación; como dice Sarquís, (1992):

“el servicio presenta una verdadera ventaja competitiva sobre todo en esta era en que cada vez más personal se dedica a trabajar en empresas de servicio gastronómico. La mayoría de los pronósticos de los economistas prometen, para el futuro previsible, un gran crecimiento a nivel mundial de este tipo de actividad por sobre la industria manufacturera”

COMPETITIVIDAD EN RESTAURANTES

El gran crecimiento y desarrollo del mercado de cadenas de restaurantes ha ocasionado que todos apunten hacia la competitividad. Es por ello que cada vez crece la necesidad de crear, desarrollar e implementar estrategias de diferenciación y competitividad en los nuevos proyectos de inversión (Enz, 2004; Muller e Inman, 1996; Sanjeev, 2007).

Existen muchos estudios y teorías sobre estrategias de diferenciación y otros muchos sobre competitividad, pero gran parte de ella se basa en la casuística de empresas de rubro industrial. Es decir, su interés se centra en las empresas manufactureras y poco en las que ofrecen servicios

Las teorías que se puede encontrar sobre estrategias aplicables en las empresas de servicios como los restaurantes refieren poco o nada sobre estrategias concretas que se pueden utilizar tanto dentro como fuera del país para crear una marca que lidere el mercado de restaurantes nacional y extranjero.

Trout (2001) estudió una serie de estrategias de diferenciación que deben adoptar las empresas modernas para poder sobrevivir en un entorno competitivo de alto riesgo. Para ello estudió, evaluó y analizó a los gigantes empresariales de nuestros días que han tenido éxito como Dell Computer, Lotus, Procter & Gamble, General Electric y Nokia.

Las estrategias de diferenciación que resultaron de este estudio se aplicaron basadas en: la reinención de la USP (Unique Selling Proposition o Propuesta Única de Venta), e posicionamiento, el apropiarse de una idea y en la competencia. Más que una colección de historias de éxito y fracaso empresarial, tuvieron como resultado un análisis en profundidad de las estrategias de diferenciación que han dado los mejores resultados en nuestros días.

Explican cómo funcionan esas estrategias realmente, cuándo y dónde deben aplicarse y cómo pueden contribuir a moldear y mejorar la imagen en un mercado inundado de ofertas.

c) **Hipótesis**

La competitividad de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA

1.1 Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN DE VARIABLE	DIMENSIONES	DEFINICIÓN DE DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS
COMPETITIVIDAD	Capacidad que tiene una empresa para generar ventajas competitivas de forma sustentable para producir bienes o servicios, siendo así capaz de actuar ante la rivalidad suscitada al relacionarse con otra empresa	Planeación estratégica	Es la que permite establecer la orientación y actividades futuras de las empresas; se encuentra ligada al rol y al trabajo de los altos directivos	<ul style="list-style-type: none"> Proceso de Planeación Estratégica o Implementación de la Estrategia 	F.O : C: 1- 4
		Producción y Operaciones	Creación de bienes o servicios, mientras que la administración de operaciones es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados.	<ul style="list-style-type: none"> Aprovisionamiento o Manejo de inventarios o Ubicación e infraestructura 	F.O: 1 – 24 C:
		Aseguramiento de la Calidad	Actividades que se llevan a cabo con el fin de ofrecer un producto o servicio libre de defectos y que a la vez satisfaga las necesidades del consumidor.	<ul style="list-style-type: none"> Aspectos Generales de la Calidad Sistema de Calidad 	F.O: C: 34 - 37
		Comercialización	Proceso que se realiza con el fin de que el producto o servicio llegue del productor al consumidor final.	<ul style="list-style-type: none"> Mercadeo y Ventas Servicios Distribución 	F.O: C: 10 - 22
		Contabilidad y Finanzas	Permite la generación de información para la toma de decisiones, y es una valiosa herramienta cuando es utilizada para visualizar el futuro de la empresa a través de las proyecciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> Monitoreo de Costos Contabilidad o Administración Financiera Normas Legales y Tributarias 	F.O: C: 30 - 33
		Recursos Humanos	Manifiesta la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas entre gestores, directivos o trabajadores, propiciando una participación activa de todos los trabajadores de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> Aspectos Generales Capacitación y Promoción del Personal Cultura Organizacional Salud y Seguridad Industrial 	F.O: C: 5 – 9/ 23 -29
		Gestión Ambiental	Responsabilidad social de la empresa respecto al cuidado del medio ambiente.	<ul style="list-style-type: none"> Política Ambiental de la Empresa Estrategia para Proteger el Medio Ambiente Concientización y Capacitación del personal en Temáticas Ambientales Administración del Desperdicio 	C: 38 -39
		Sistemas de Información	Apoyo a las funciones operativas a través de las tecnologías de información	<ul style="list-style-type: none"> Planeación del Sistema Entradas Procesos Salidas 	F.O: 25 – 29

Fuente. Mapa de Competitividad del BID (Banco Interamericano de Desarrollo)

1.2 Diseño de investigación

En el presente trabajo de investigación se busca determinar el nivel de competitividad de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo en el año 2016 por lo que emplearemos el tipo de investigación **descriptiva** recogiendo información dentro del grupo seleccionado.

Esta investigación será de tipo **no experimental**, ya que no se manipularán variables, y se observará el fenómeno en su contexto natural. De la misma forma el estudio será **transversal**, pues la medición en las personas involucradas se hará una sola vez durante el estudio.

Estudio	T1
M	O

Dónde:

M: Muestra

O: Observación

1.3 Unidad de estudio

Restaurantes clasificados como 3 tenedores en la ciudad de Trujillo, La libertad.

1.4 Población

Restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo en el año 2016 registrados en la base de GERCETUR LA LIBERTAD (27). (ANEXO 1)

1.5 Muestra (muestreo o selección)

En la base de datos original de GERCETUR para el año 2016 se encuentran registrados 27 restaurantes calificados como 3 tenedores.

Debido al giro de operación de ciertos establecimientos registrados (bares, discotecas) estos debieron omitirse de la muestra y otros por encontrarse cerrados, incautados, etc.

Para fines de la presente investigación se procedió a reducir la selección a 15 restaurantes de la base de datos inicial proporcionada por la GERCETUR para el año 2016. (ANEXO 2)

1.6 Técnicas, instrumentos y procedimientos de recolección de datos

En la presente investigación se emplearon dos técnicas de recolección de datos con una misma valoración.

La primera técnica de recolección empleada fue la **observación**, esta nos permitió recoger datos precisos sobre factores tangibles considerados importantes dentro de la medición de la competitividad de los restaurantes participantes. (ANEXO 3)

La segunda técnica empleada fue la **encuesta** mediante la cual se pudo recoger información de carácter administrativo, relevante para la medición de la competitividad de los restaurantes participantes. (ANEXO 4)

Para la presente investigación se tomó como referencia del modelo creado por Guarda, Rapiman, Rebien y Solís en el año 2006 en su tesina titulada: *“Competitividad en las empresas turísticas de la ciudad de Valdivia, región de los lagos”* realizando una adaptación según las necesidades de la investigación. (ANEXO 5)

Se utilizó la metodología del Mapa de Competitividad del BID que está conformado por un cuestionario para la medición de la competitividad, esta herramienta ha sido adaptada para su uso diferenciado de acuerdo con el sector.

Los datos se obtuvieron mediante la aplicación de un cuestionario a los responsables de la empresa y posteriormente se aplicó la ficha de observación, donde los investigadores se dedicaron a recorrer y observar cada una de las instalaciones.

Para la elaboración de los instrumentos se consideraron las 8 dimensiones del Mapa de Competitividad del BID como son: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información.

A su vez, tomando como referencia el modelo de Guarda, Rapiman, Rebien y Solís (2006) cada una de estas dimensiones se subdividió en aspectos que influye sobre esta. Estos aspectos fueron subdivididos en características y así mismo, estas características están compuestas por diferentes parámetros, y por medio de estos se medirá el grado de competitividad del sector restaurantes de 3 tenedores en cada una de las dimensiones. (ANEXO 6)

Los parámetros se tomaron como variables cuantitativas. A estos se les asignó una valoración, tornándose en un modelo regresivo ya que se evaluó desde los parámetros hasta llegar a las diferentes dimensiones.

Los datos fueron recolectados en un periodo de tiempo de 15 días teniendo en cuenta información actualizada y precisa sobre los establecimientos verificando bien y de manera sistemática si los restaurantes cumplen o no con lo que está en la ficha de observación y el cuestionario para luego proceder a procesar la información según corresponda.

1.7 Métodos, instrumentos y procedimientos de análisis de datos

Una vez aplicados los instrumentos (ficha de observación y cuestionario), se procedió a tabular la información en Microsoft Excel elaborando una matriz que recogió cada uno de los registros.

Adicionalmente, se importaron los datos al software IBM SPSS Statistics 24, lo que permitió que se realizaran otros análisis estadísticos pertinentes: como las distribuciones numéricas y porcentuales y gráficos estadísticos con interpretaciones.

De esta manera pudimos obtener el nivel de competitividad por dimensiones, aspectos y características de los restaurantes.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados de la investigación en base a la información recogida mediante las técnicas e instrumentos de estudio en datos cuantitativos y de análisis descriptivo, las que se objetivizan mediante cuadros y gráficos estadísticos.

Se presentan los resultados en orden por aspectos y dimensiones; así como el resultado de nivel de competitividad del sector de restaurantes de 3 tenedores de la Ciudad de Trujillo en el año 2016.

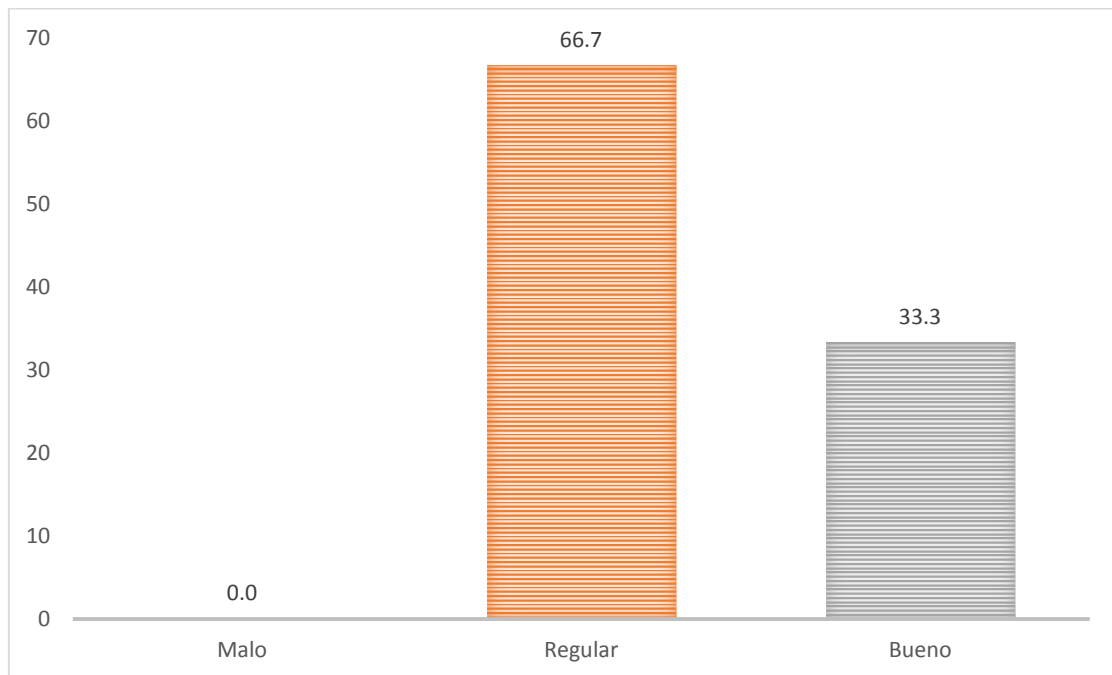
**RESULTADOS ESTADÍSTICOS SEGÚN EL INSTRUMENTO:
“FICHA DE OBSERVACIÓN” APLICADA A LOS 15
RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, EN EL AÑO
2016.**

Tabla N° 1: Distribución numérica y porcentual según Dimensión Producción y Operaciones “Aspecto - Soporte físico”

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	0	0.0%
Regular	10	66.7%
Bueno	5	33.3%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 1: Aspecto “Soporte físico”.



Fuente: Tabla N° 01.

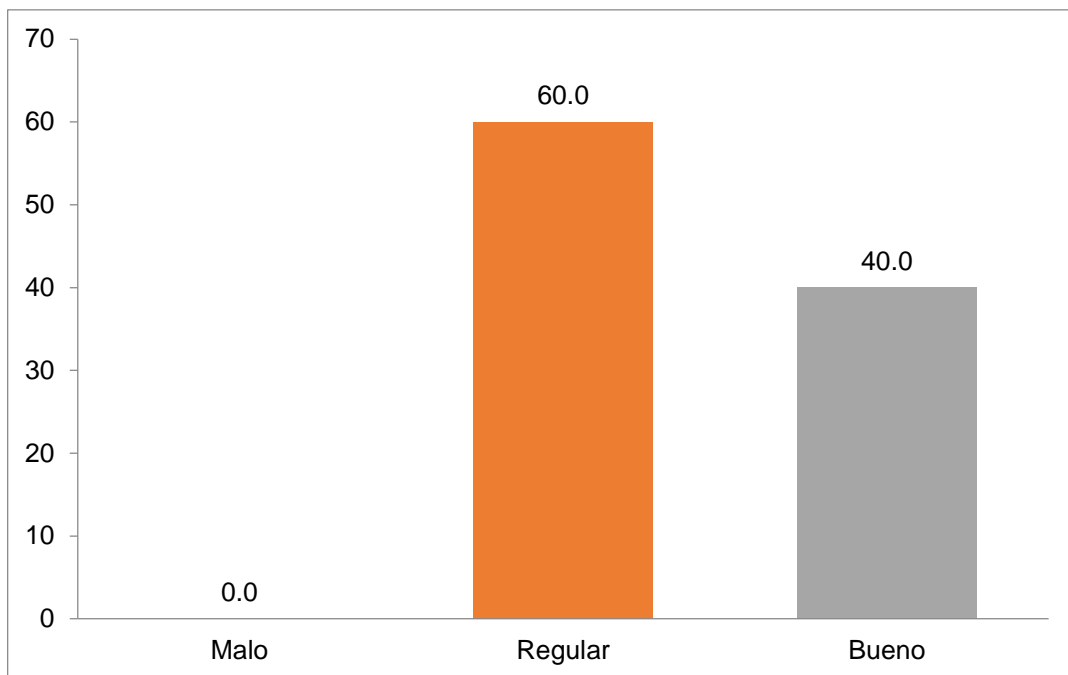
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la “ficha de observación” en relación al aspecto “Soporte físico”, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 66.7% presentan un nivel regular y en su minoría el 33.3% un nivel bueno.

Tabla N° 2: Distribución numérica y porcentual según la característica Infraestructura del “Aspecto - Soporte físico”

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	0	0.0%
Regular	9	60.0%
Bueno	6	40.0%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 2: Infraestructura del aspecto “Soporte físico”.



Fuente: Tabla N° 02.

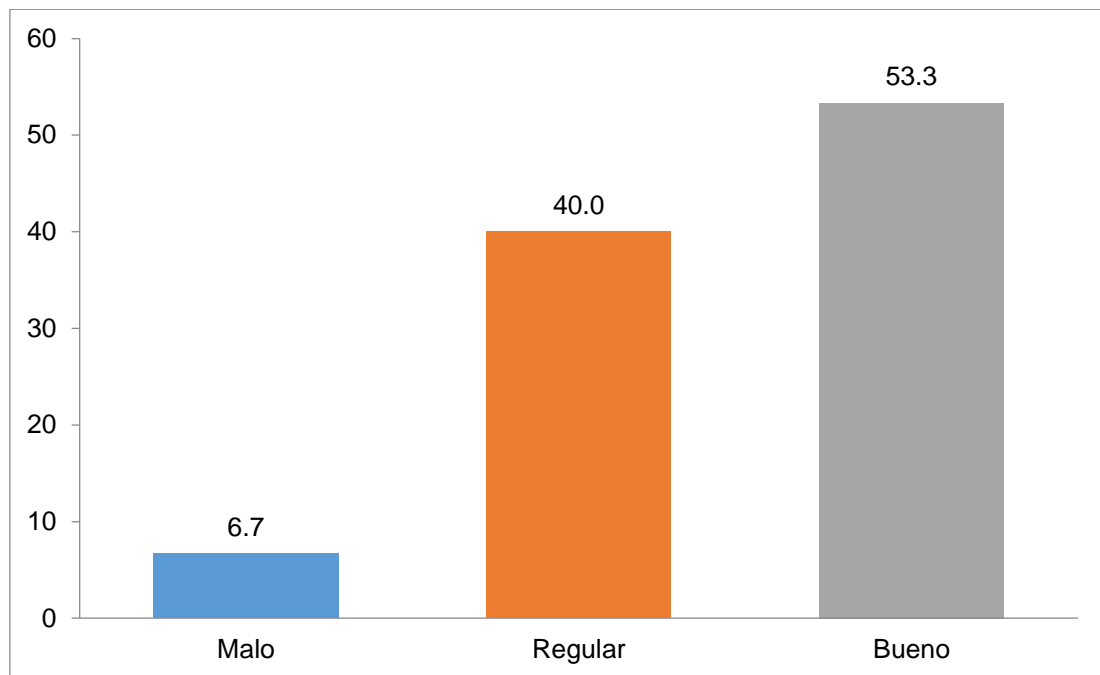
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la “ficha de observación” en relación a la infraestructura del aspecto “Soporte físico”, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 60% presentan un nivel regular y en su minoría el 40% un nivel bueno.

Tabla N° 3: Distribución numérica y porcentual según la característica equipamiento del “Aspecto - Soporte físico”.

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	1	6.7%
Regular	6	40.0%
Bueno	8	53.3%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 3: equipamiento del aspecto “Soporte físico”.



Fuente: Tabla N° 03.

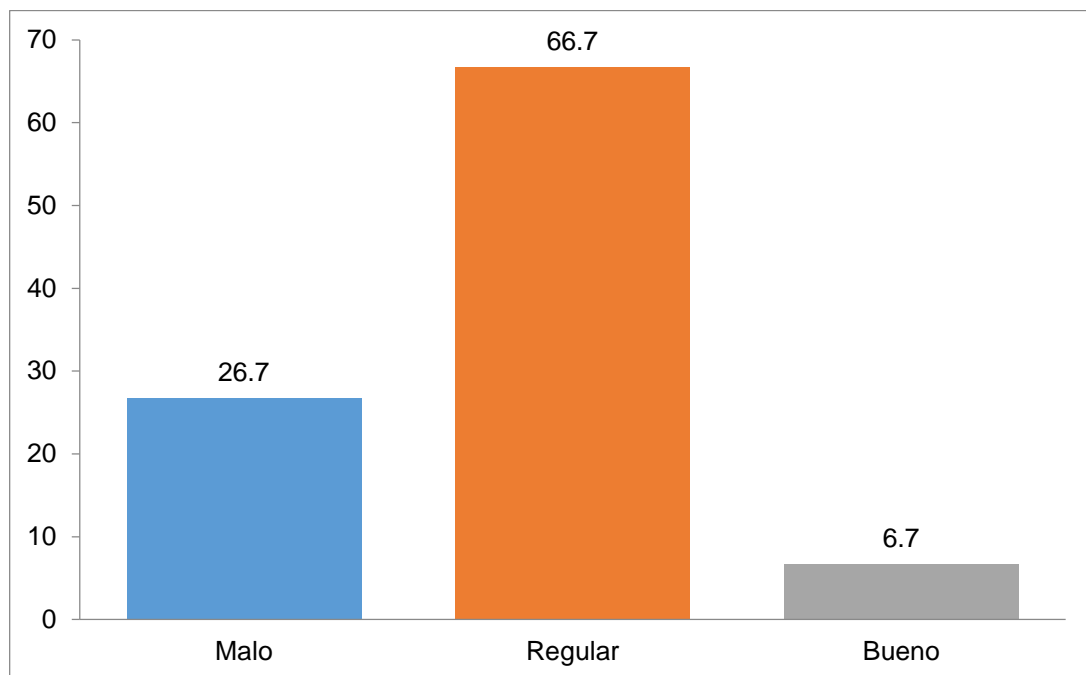
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la “ficha de observación” en relación al equipamiento del aspecto “Soporte físico”, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 53.3% presentan un nivel bueno y en su minoría el 6.7% un nivel malo.

Tabla N° 4: Distribución numérica y porcentual según la característica mantenimiento del “Aspecto - Soporte físico”.

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	4	26.7
Regular	10	66.7
Bueno	1	6.7
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 4: mantenimiento del aspecto “Soporte físico”.



Fuente: Tabla N° 04.

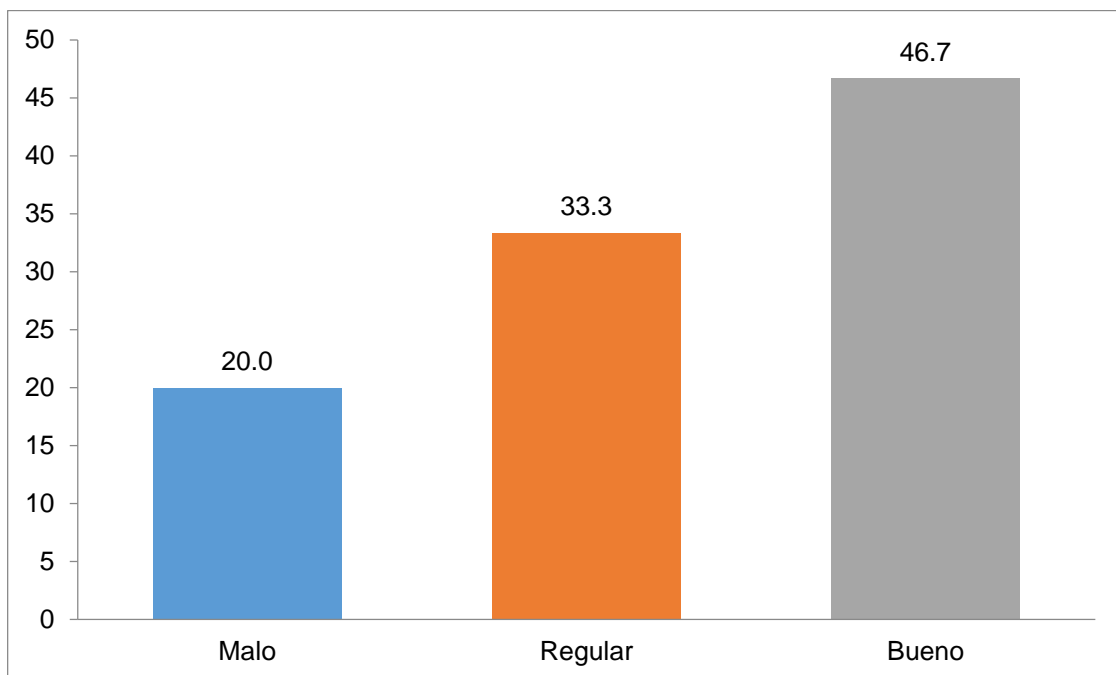
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la “ficha de observación” en relación al mantenimiento del aspecto “Soporte físico”, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 66.7% presentan un nivel regular y en su minoría el 6.7% un nivel bueno.

Tabla N° 5: Distribución numérica y porcentual según la característica de seguridad “Aspecto - Soporte físico”.

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	3	20.0%
Regular	5	33.3%
Bueno	7	46.7%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 5: Seguridad del aspecto “Soporte físico”.



Fuente: Tabla N° 05.

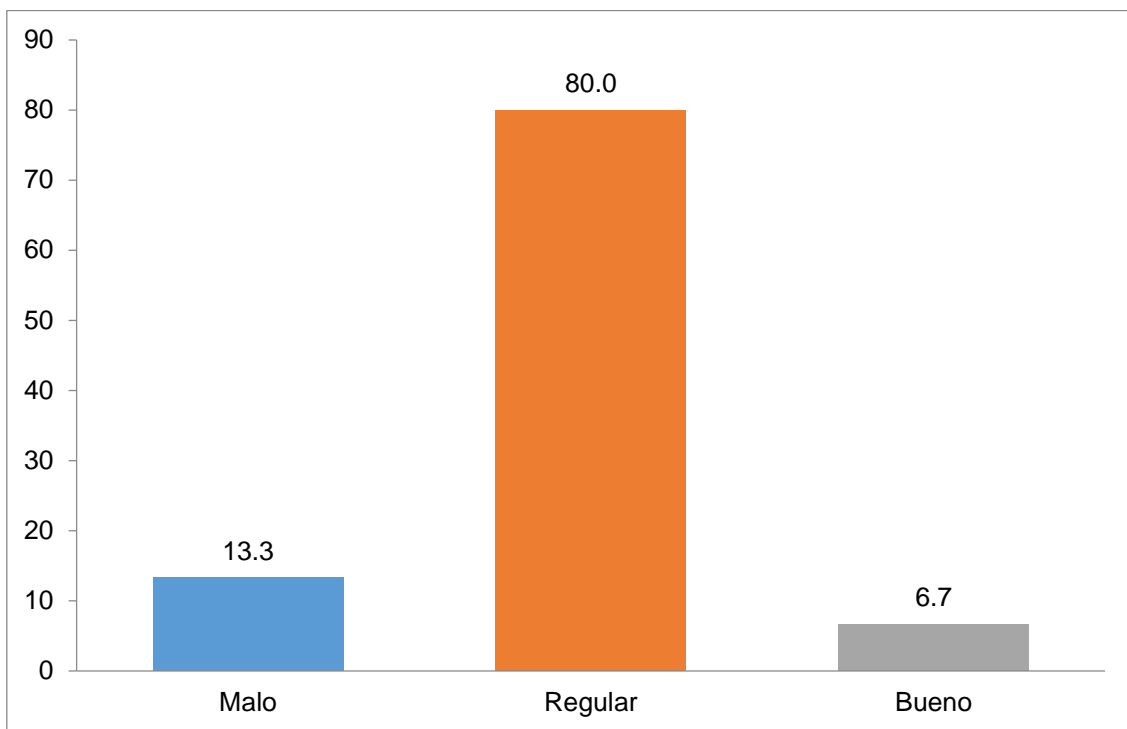
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la “ficha de observación” en relación al seguridad del aspecto “Soporte físico”, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 46.7% presentan un nivel bueno y en su minoría el 20.0% un nivel malo.

Tabla N° 6: Distribución numérica y porcentual según Dimensión Sistemas de Información (Sistemas operativos – Tecnología).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	2	13.3%
Regular	12	80.0%
Bueno	1	6.7%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 6: tecnología del aspecto “Soporte físico”.



Fuente: Tabla N° 06.

Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la “ficha de observación” en relación a la tecnología del aspecto “Soporte físico”, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 80.0% presentan un nivel regular y en su minoría el 6.7% un nivel bueno.

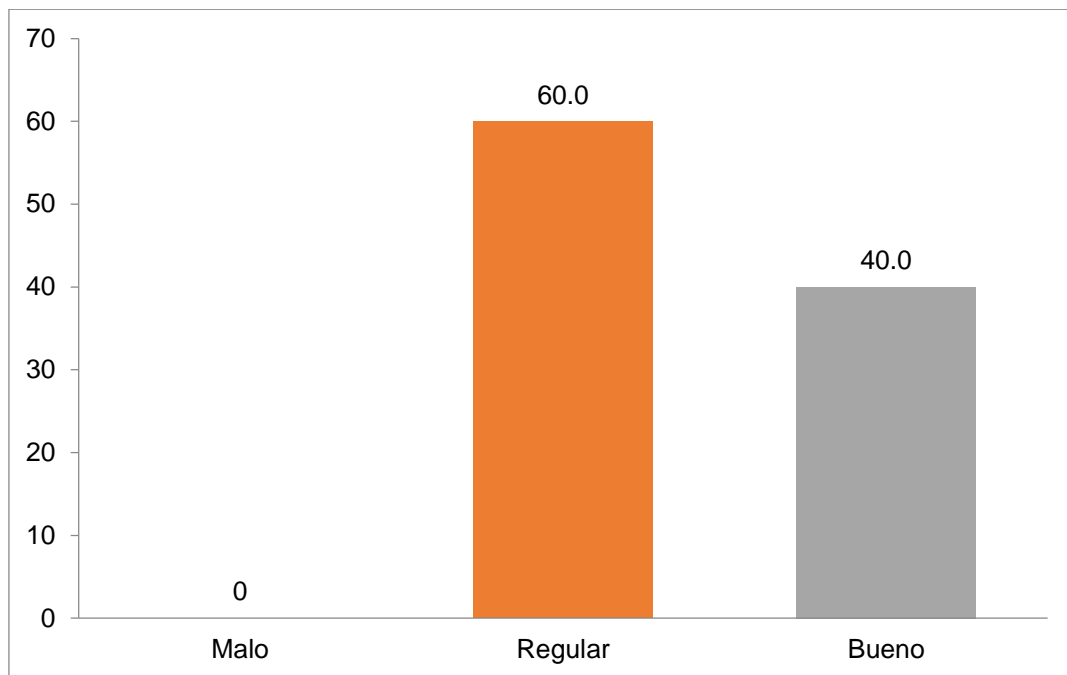
**RESULTADOS ESTADÍSTICOS POR ASPECTOS DE LAS
DIMENSIONES SEGÚN EL INSTRUMENTO: “CUESTIONARIO”
APLICADA A LOS 15 RESTAURANTES DE TRES TENEDORES
DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, EN EL AÑO 2016.**

Tabla N° 7: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Planeación estratégica” (Organización interna - estructura interna).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	0	0.0%
Regular	9	60.0%
Bueno	6	40.0%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 7: Estructura interna “Organización interna”.



Fuente: Tabla N° 07.

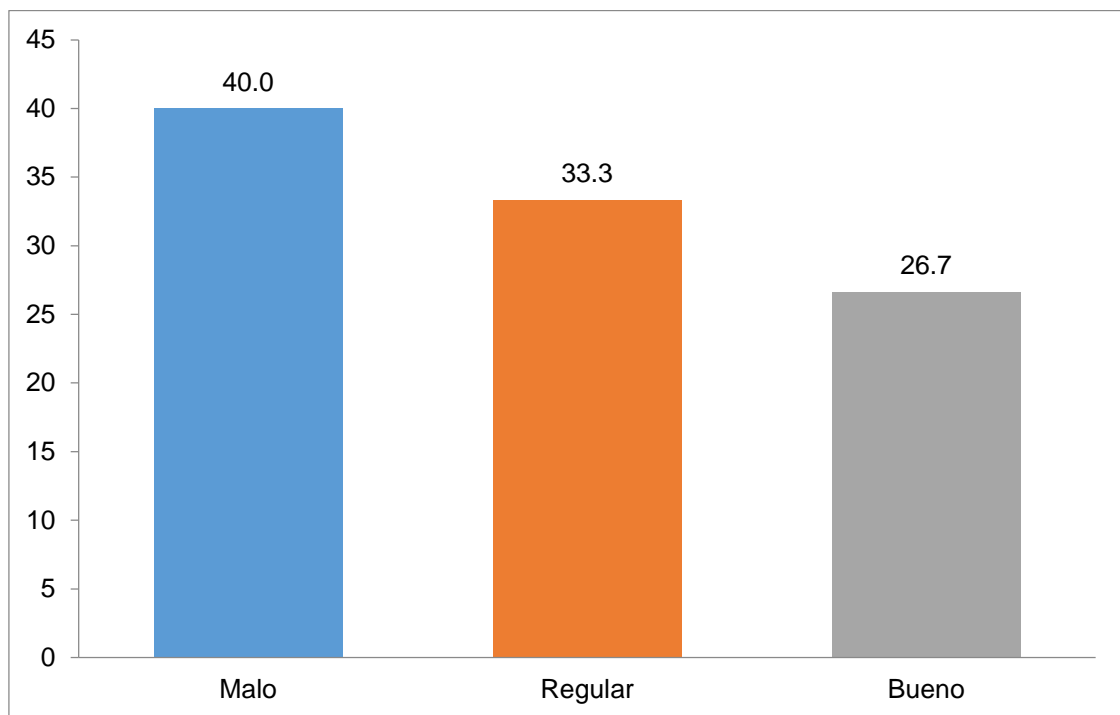
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la “Encuesta” en relación a “estructura interna”, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 60.0% presentan un nivel regular y en su minoría el 40% un nivel bueno.

Tabla N° 8: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Administración y recursos humanos” (Personal - Personal en contacto).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	6	40.0%
Regular	5	33.3%
Bueno	4	26.7%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 8: Personal de contacto “Personal”.



Fuente: Tabla N° 08.

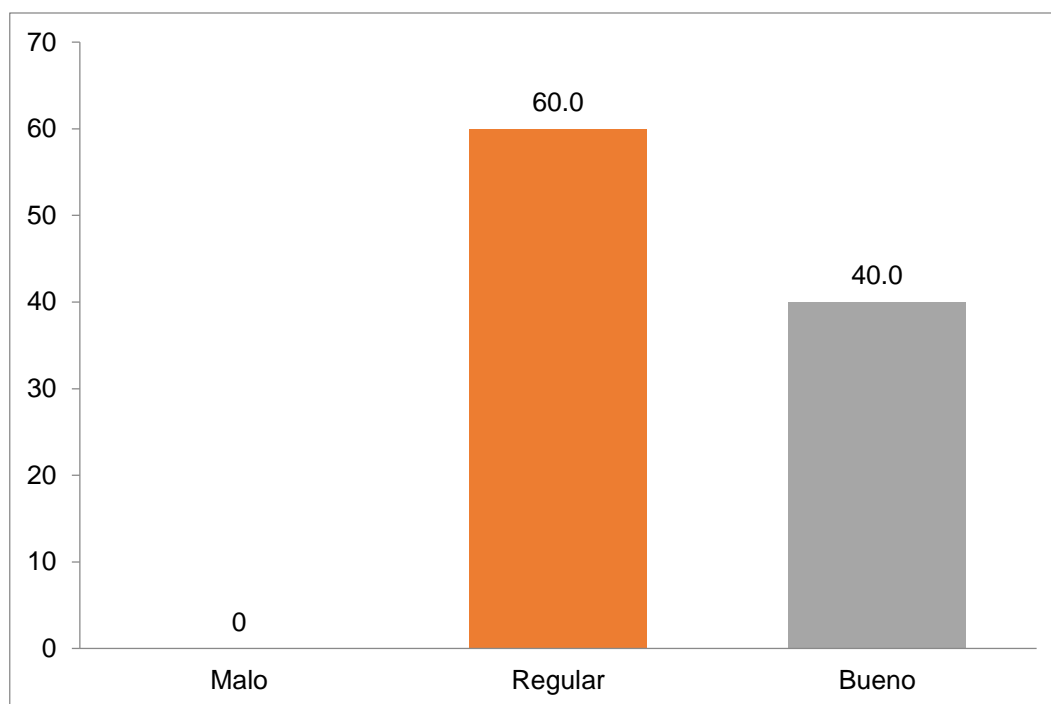
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la “Encuesta” en relación a personal de contacto, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 40.0% presentan un nivel malo y en su minoría el 26.7% un nivel bueno.

Tabla N° 9: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Administración y recursos humanos” (Personal - Personal administrativo y de soporte).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	0	0.0%
Regular	9	60.0%
Bueno	6	40.0%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 9: Personal administrativo y de soporte “Personal”.



Fuente: Tabla N° 09.

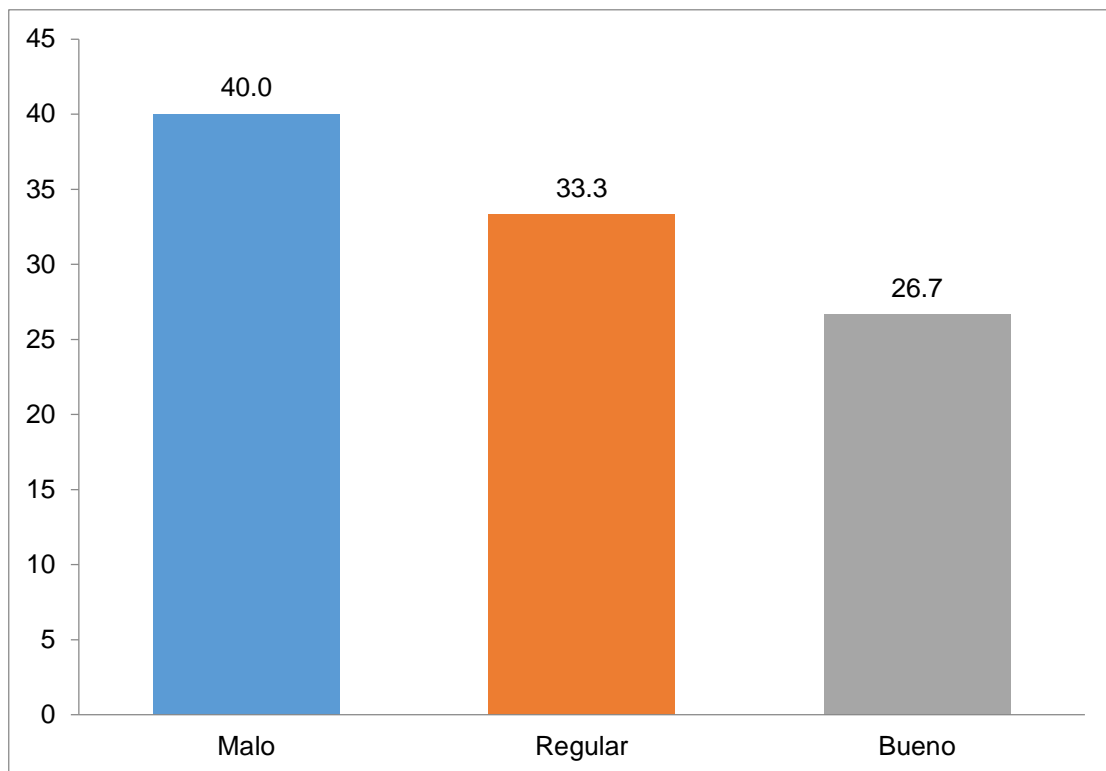
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la “Encuesta” en relación a Personal administrativo y de soporte, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 60.0% presentan un nivel regular y en su minoría el 40% un nivel bueno.

Tabla N° 10: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y marketing” (Investigación de mercados – mercado objetivo).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	6	40.0%
Regular	5	33.3%
Bueno	4	26.7%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 10: Mercado objetivo “Investigación de mercados”.



Fuente: Tabla N° 10.

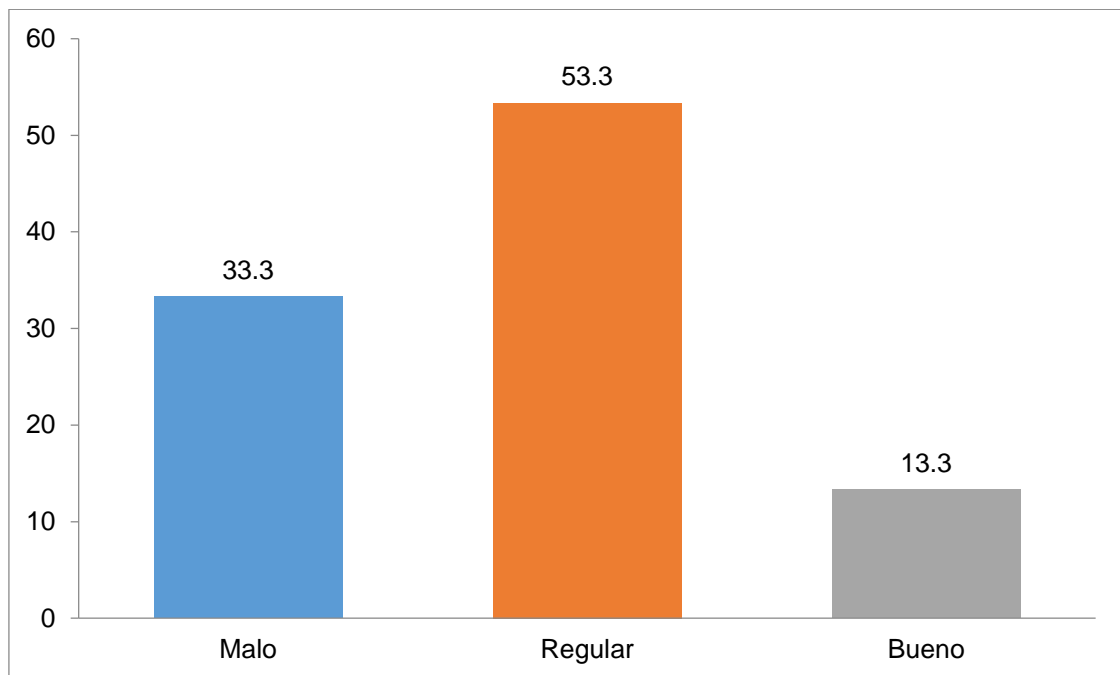
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la “Encuesta” en relación al mercado objetivo, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 40.0% presentan un nivel malo y en su minoría el 26.7% un nivel bueno.

Tabla N° 11: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y marketing” (Investigación de mercados – proveedores).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	5	33.3%
Regular	8	53.3%
Bueno	2	13.3%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 11: Proveedores “Investigación de mercados”.



Fuente: Tabla N° 11.

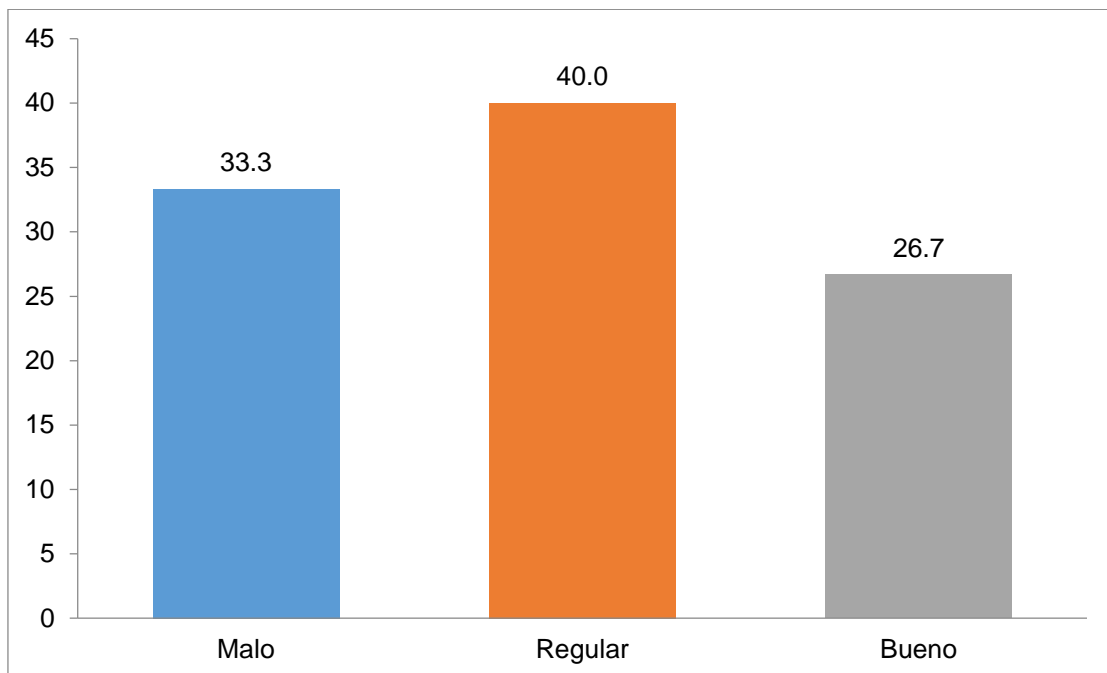
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la “Encuesta” en relación a los proveedores, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 53.3% presentan un nivel regular y en su minoría el 13.3% un nivel bueno.

Tabla N° 12: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y Marketing” (Investigación de mercados – competencia).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	5	33.3%
Regular	6	40.0%
Bueno	4	26.7%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 12: Competencia “Investigación de mercados”.



Fuente: Tabla N° 12.

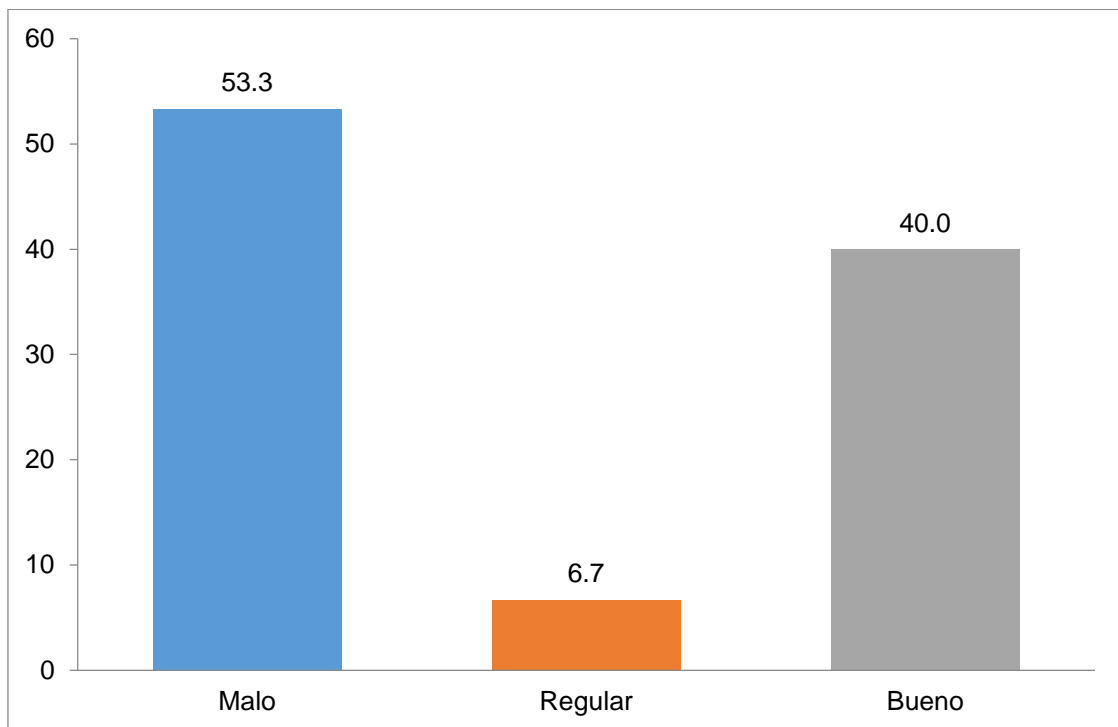
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la “Encuesta” en relación a la competencia, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 40% presentan un nivel regular y en su minoría el 26.7% un nivel bueno.

Tabla N° 13: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y Marketing” (Investigación de mercados – producto).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	8	53.3%
Regular	1	6.7%
Bueno	6	40.0%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 13: Producto “Investigación de mercados”.



Fuente: Tabla N° 13.

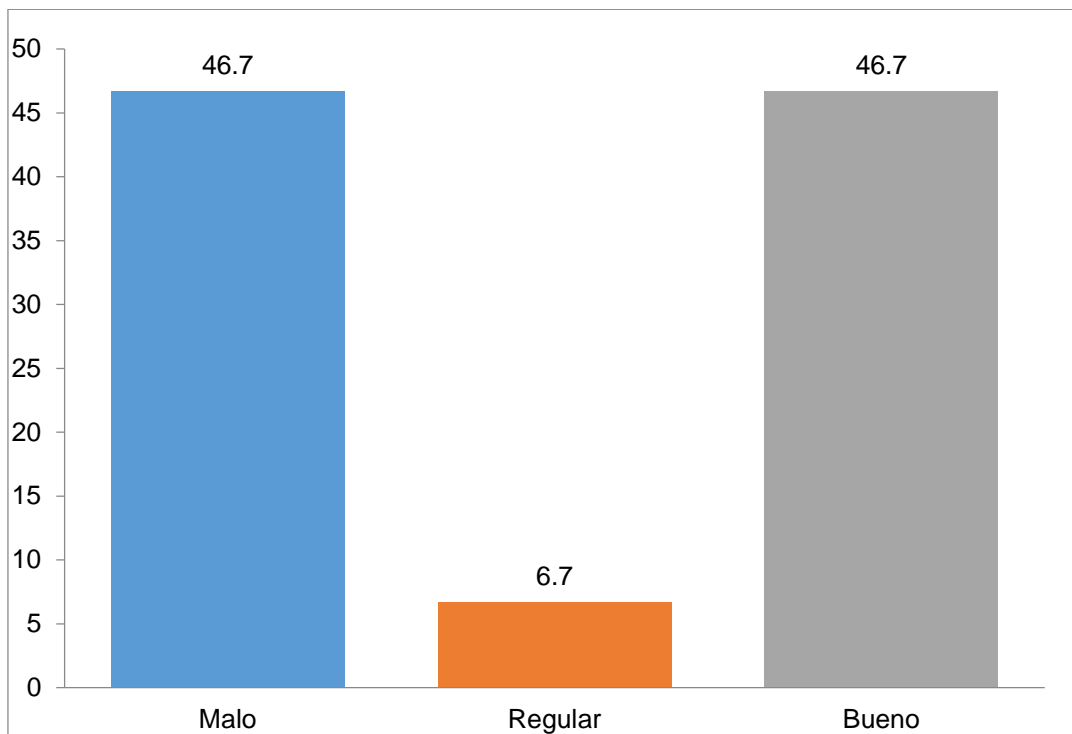
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la “Encuesta” en relación al producto, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 53.3% y 40% presentan un nivel malo y bueno respectivamente, y en su minoría el 6.7% un nivel regular.

Tabla N° 14: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y marketing” (Investigación de mercados – precio).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	7	46.7%
Regular	1	6.7%
Bueno	7	46.7%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 14: Precio “Investigación de mercados”.



Fuente: Tabla N° 14.

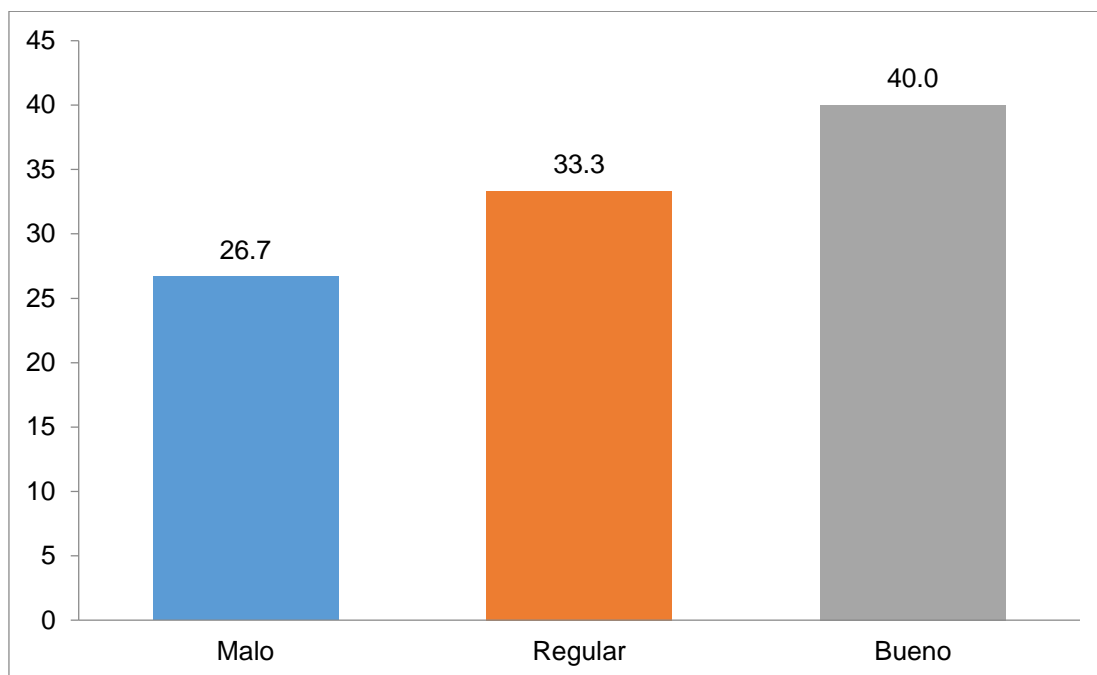
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la “Encuesta” en relación al precio, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 46.7% presentan tanto un nivel malo como también bueno, y en su minoría el 6.7% un nivel regular.

Tabla N° 15: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y ventas” (Publicidad – comunicación y publicidad).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	4	26.7%
Regular	5	33.3%
Bueno	6	40.0%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 15: Comunicación y publicidad “Publicidad”.



Fuente: Tabla N° 15.

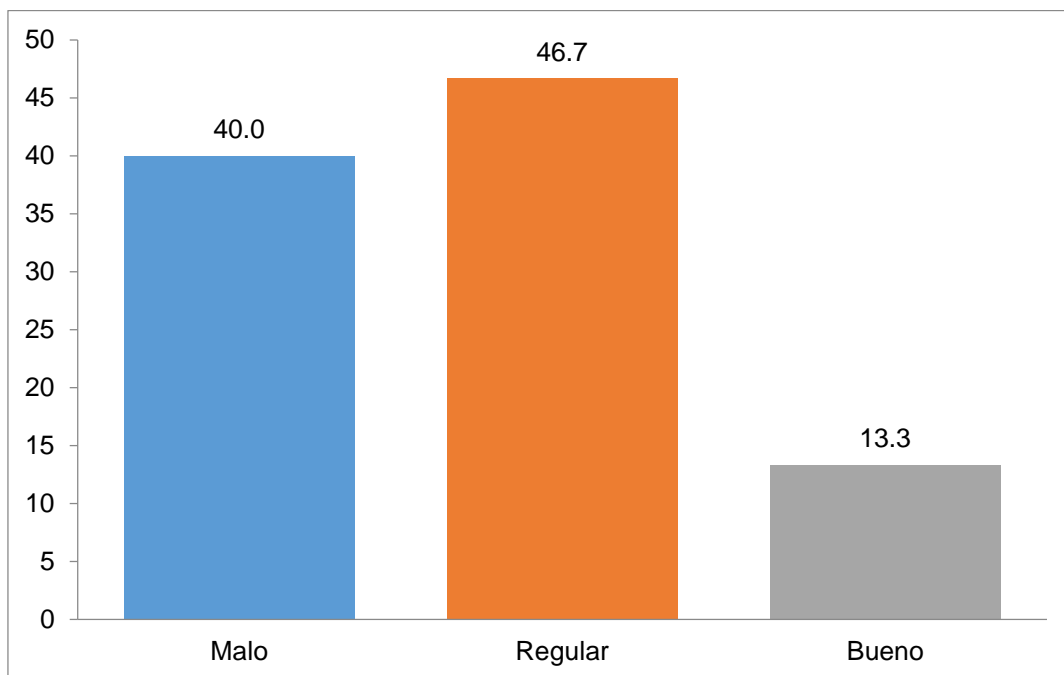
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la “Encuesta” en relación a la publicidad, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 40% presentan un nivel bueno y en su minoría el 26.7% un nivel malo.

Tabla N° 16: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Gestión de recursos Humanos” (Recursos humanos – capacitación).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	6	40.0%
Regular	7	46.7%
Bueno	2	13.3%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 16: Capacitación “Recursos humanos”.



Fuente: Tabla N° 16.

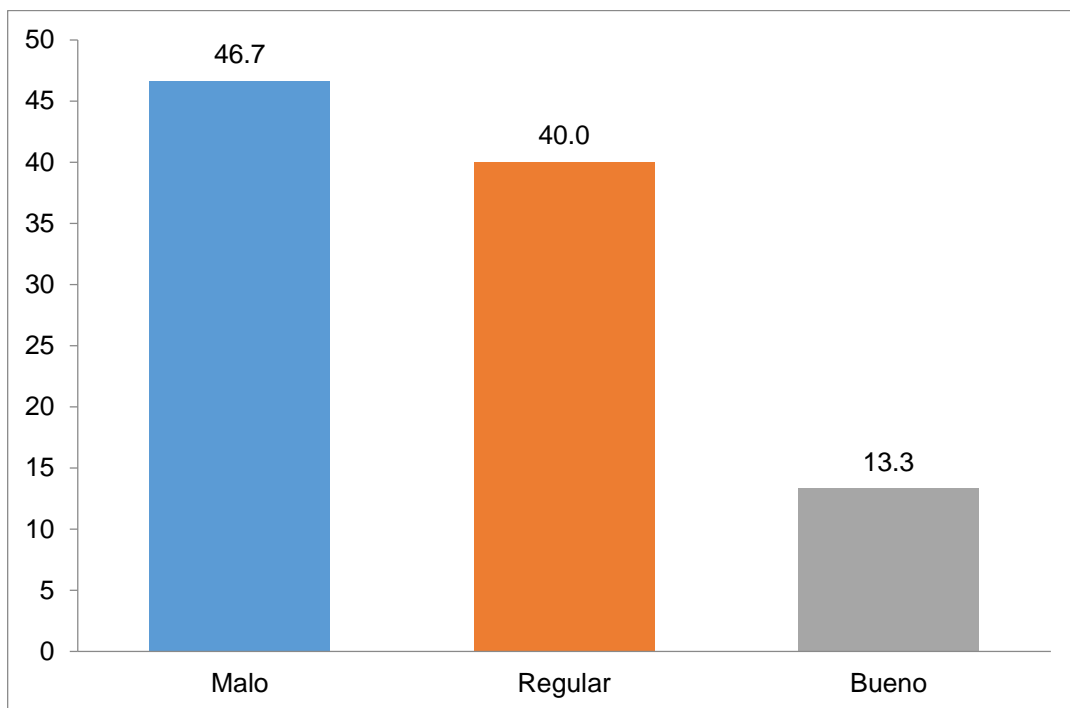
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la encuesta en relación a la capacitación, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 46.7% presentan un nivel regular y en su minoría el 13.3% un nivel bueno.

Tabla N° 17: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Gestión de recursos Humanos” (Recursos humanos – selección personal).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	7	46.7%
Regular	6	40.0%
Bueno	2	13.3%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 17: Selección personal “Recursos humanos”.



Fuente: Tabla N° 17.

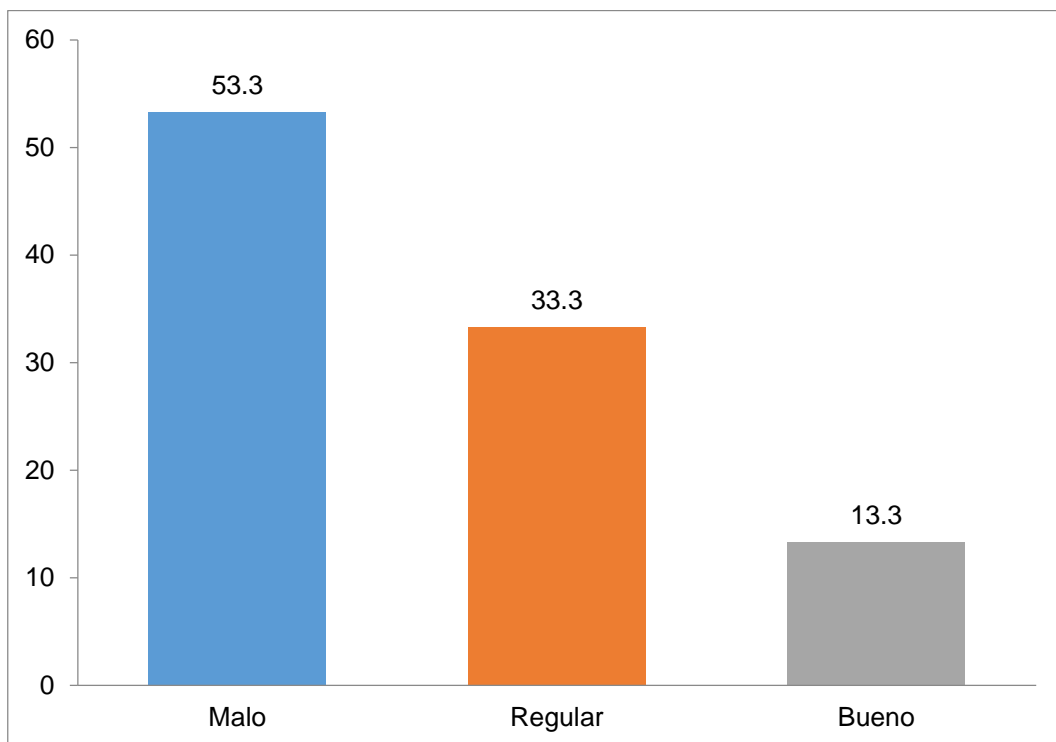
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la encuesta en relación a la selección personal, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 46.7% presentan un nivel malo y en su minoría el 13.3% un nivel bueno.

Tabla N° 18: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Gestión de recursos humanos” (Recursos humanos – programa de recompensas).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	8	53.3%
Regular	5	33.3%
Bueno	2	13.3%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 18: Programa de recompensas “Recursos humanos”.



Fuente: Tabla N° 18.

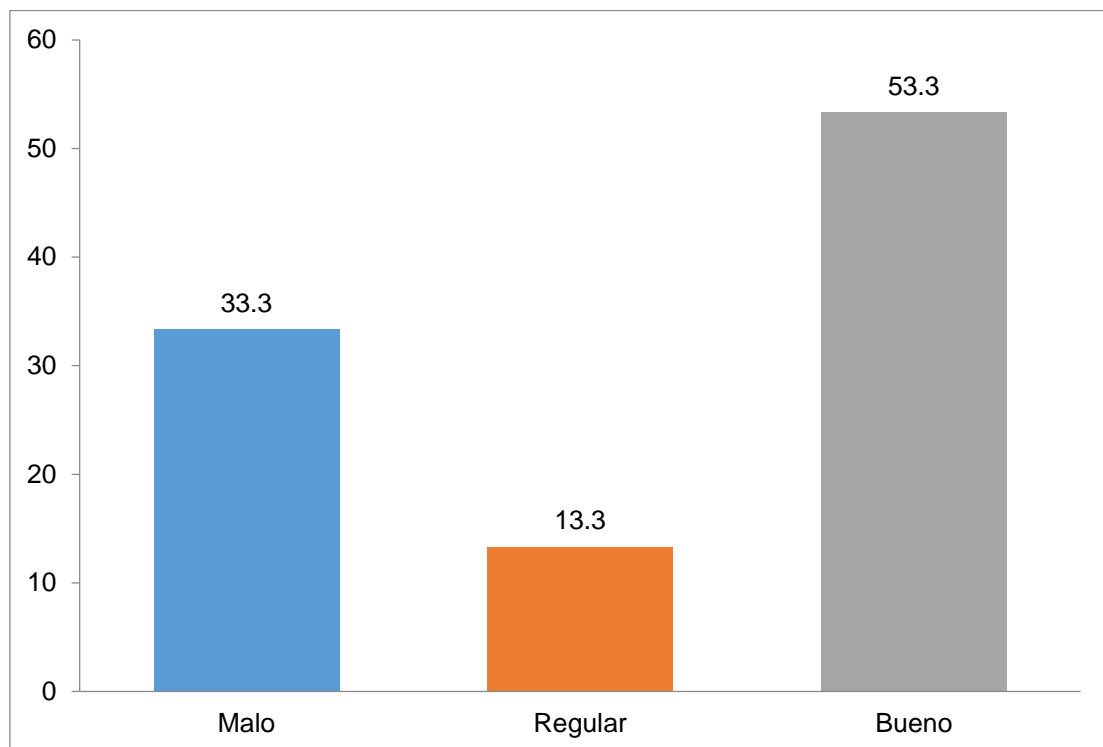
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la encuesta en relación al programa de recompensas, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 53.3% presentan un nivel malo y en su minoría el 13.3% un nivel bueno.

Tabla N° 19: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Contabilidad” (Finanzas – Análisis financiero y estructura de costos).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	5	33.3%
Regular	2	13.3%
Bueno	8	53.3%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 19: Análisis financiero y estructura de costos “Finanzas”.



Fuente: Tabla N° 19.

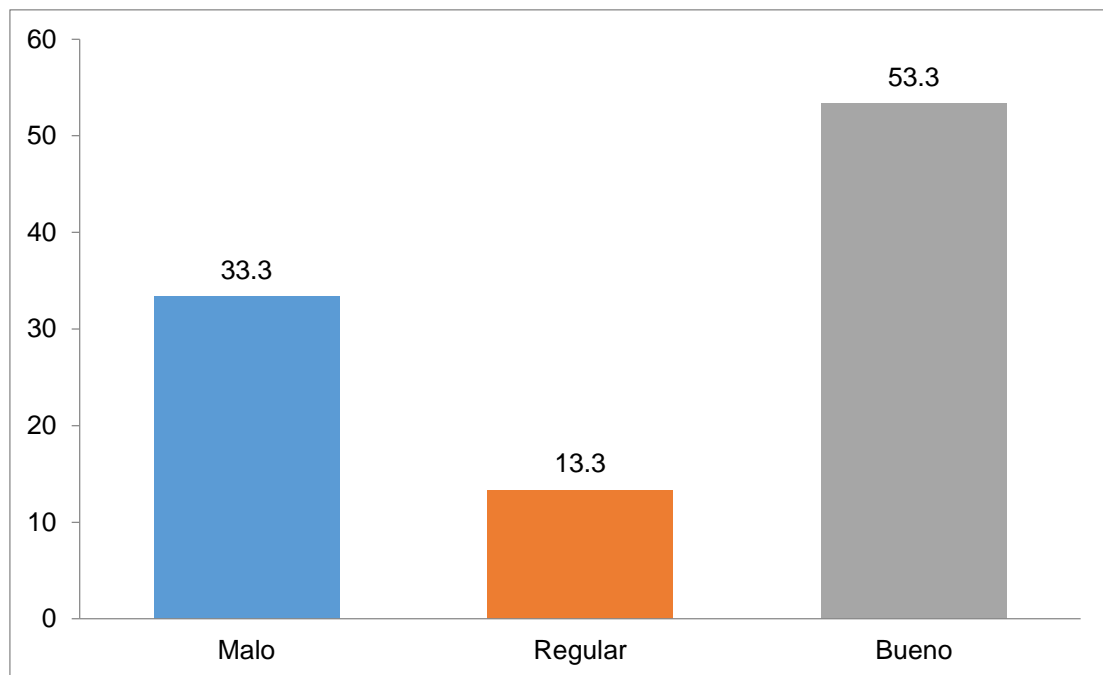
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la encuesta en relación al Análisis financiero y estructura de costos, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 53.3% presentan un nivel bueno y en su minoría el 13.3% un nivel regular.

Tabla N° 20: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Aseguramiento de la calidad” (Pol. calidad – calidad y servicio al cliente).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	5	33.3%
Regular	2	13.3%
Bueno	8	53.3%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 20: Calidad y servicio al cliente “Pol. Calidad”.



Fuente: Tabla N° 20.

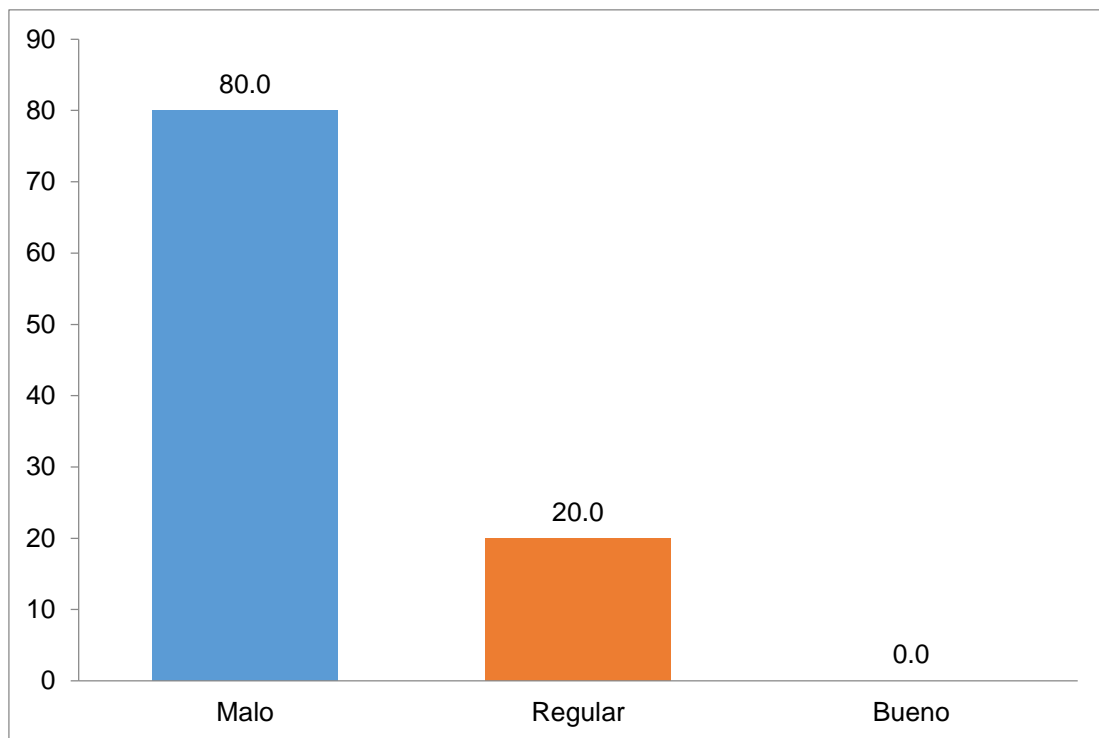
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la encuesta en relación a la calidad y servicio al cliente, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 53.3% presentan un nivel bueno y en su minoría el 13.3% un nivel regular.

Tabla N° 21: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Gestión ambiental” (Pol. Ambientales – Gestión ambiental).

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	12	80.0%
Regular	3	20.0%
Bueno	0	0.0%
Total	15	100%

Fuente: Instrumento aplicado a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 21: Gestión ambiental “Pol. Ambientales”.



Fuente: Tabla N° 21.

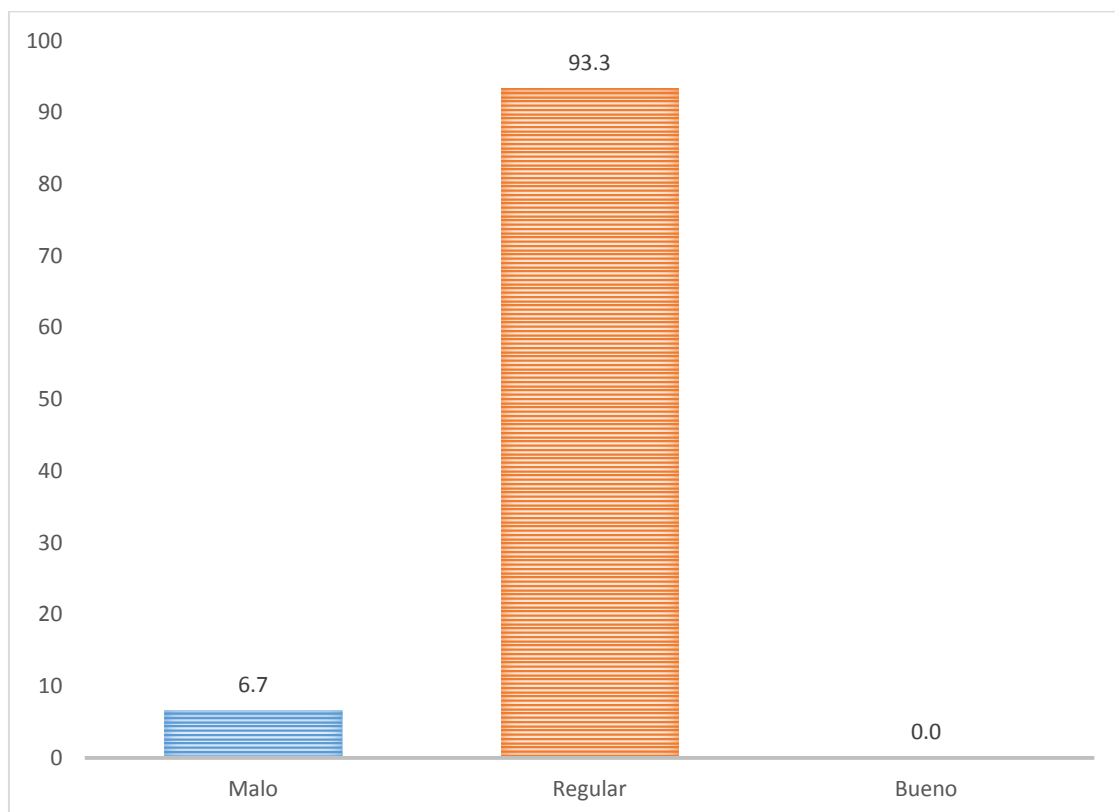
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la encuesta en relación a la Gestión ambiental, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 80% presentan un nivel malo y en su minoría el 20% un nivel regular.

Tabla N° 22: Distribución numérica y porcentual según los resultados de la encuesta.

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	1	6.7%
Regular	14	93.3%
Bueno	0	0.0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 22: Resultados de la encuesta



Fuente: Tabla N° 22.

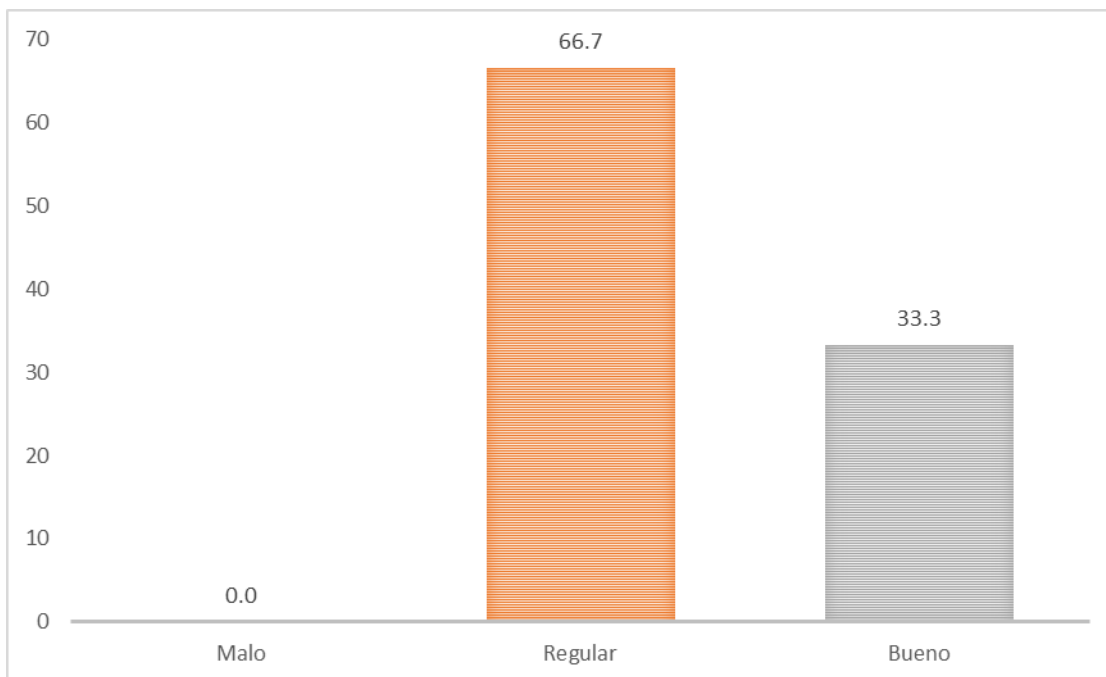
Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la encuesta, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 93.3% presentan un nivel regular y en su minoría el 6.7% un nivel malo.

Tabla N° 23: Distribución numérica y porcentual según los resultados de la ficha de observación.

Fuente: Ficha de observación aplicada a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	0	0.0%
Regular	10	66.7%
Bueno	5	33.3%
Total	15	100%

Figura N° 23: Resultados de la observación



Fuente: Tabla N° 23.

Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la encuesta, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 66.7 % presentan un nivel regular y como mínimo el 33.3 % un nivel bueno.

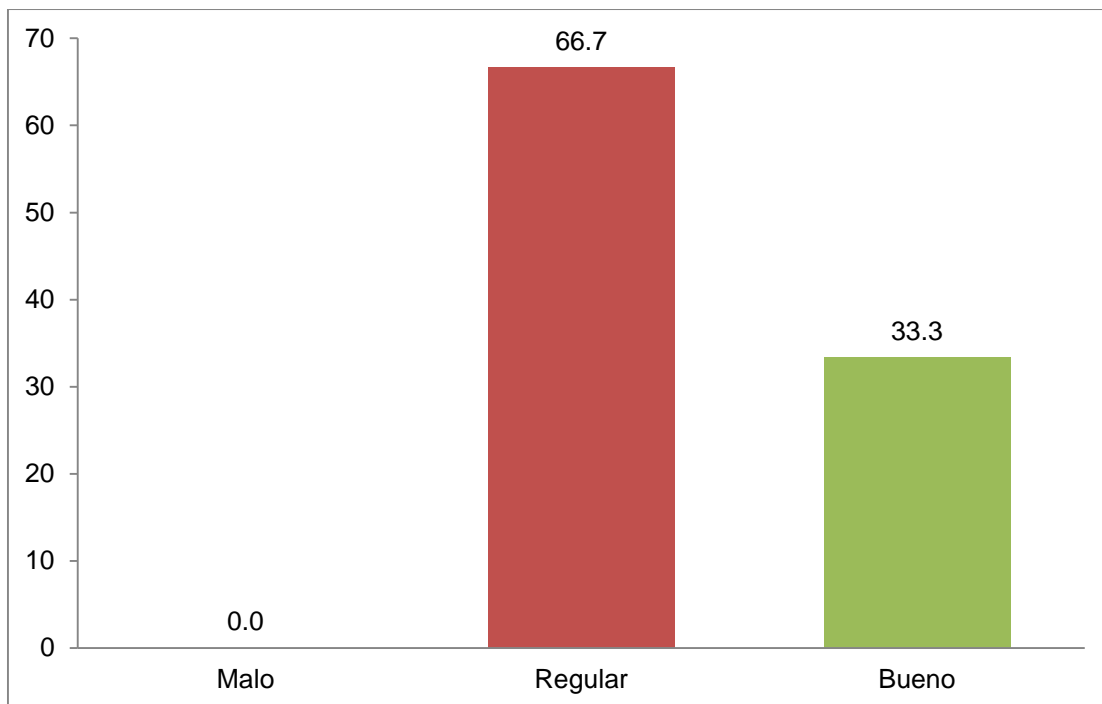
**RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE LAS DIMENSIONES SEGÚN
INSTRUMENTOS: “FICHA DE OBSERVACIÓN” Y
“CUESTIONARIO” APLICADA A LOS 15 RESTAURANTES DE
TRES TENEDORES DE LA CIUDAD DE TRUJILLO, EN EL AÑO
2016.**

Tabla N° 24: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Producción y operaciones”.

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	0	0.0%
Regular	10	66.7%
Bueno	5	33.3%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 24: Dimensión “Producción y operaciones”.



Fuente: Tabla N° 24.

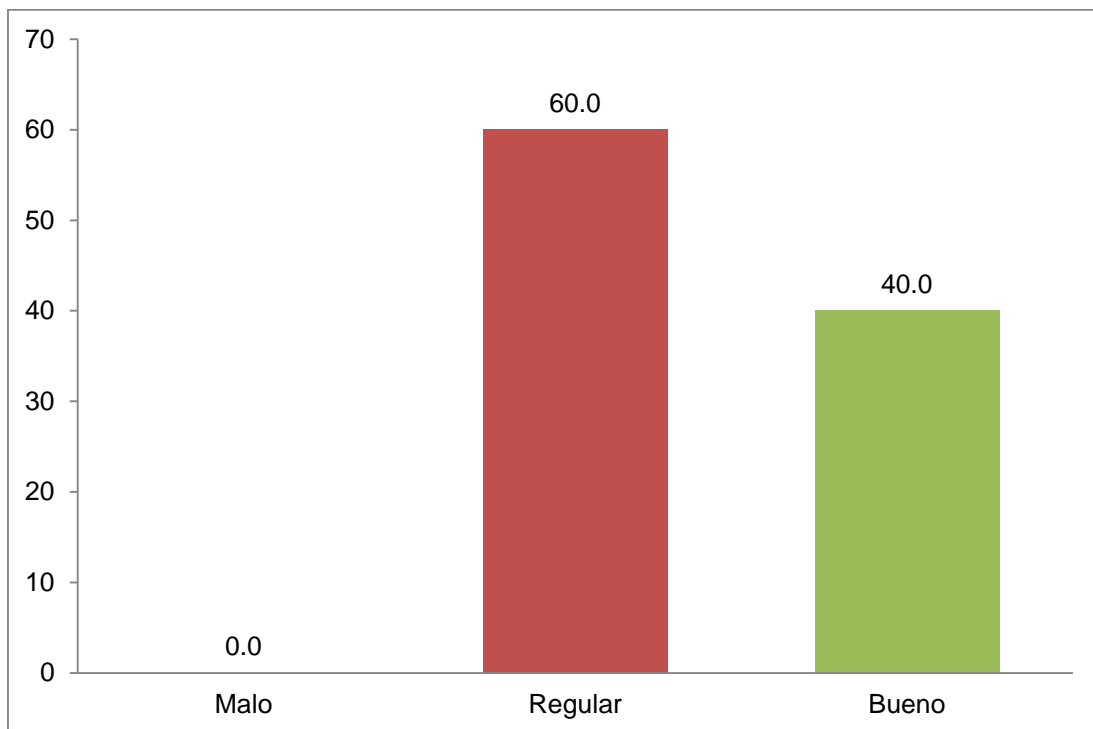
Interpretación: Según los resultados de la dimensión producción y operaciones mediante el instrumento de la encuesta, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 66.7 % presentan un nivel regular y como mínimo el 33.3 % un nivel bueno.

Tabla N° 25: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Planeación estratégica”.

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	0	0.0%
Regular	9	60.0%
Bueno	6	40.0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 25: Dimensión “Planeación estratégica”.



Fuente: Tabla N° 25.

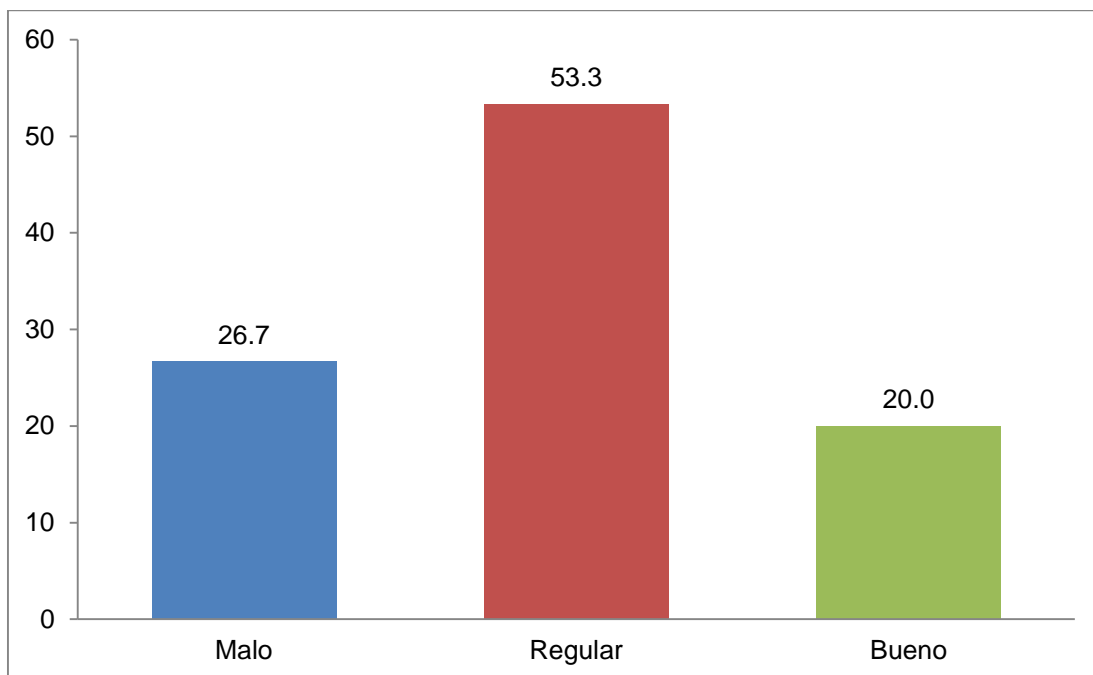
Interpretación: Según los resultados de la dimensión Planeación estratégica mediante el instrumento de la encuesta, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 60% presentan un nivel regular y como mínimo el 40% un nivel bueno.

Tabla N° 26: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Administración y Recursos humanos”.

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	4	26.7%
Regular	8	53.3%
Bueno	3	20.0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 26: Dimensión “Aplicación y recursos humanos”.



Fuente: Tabla N° 26.

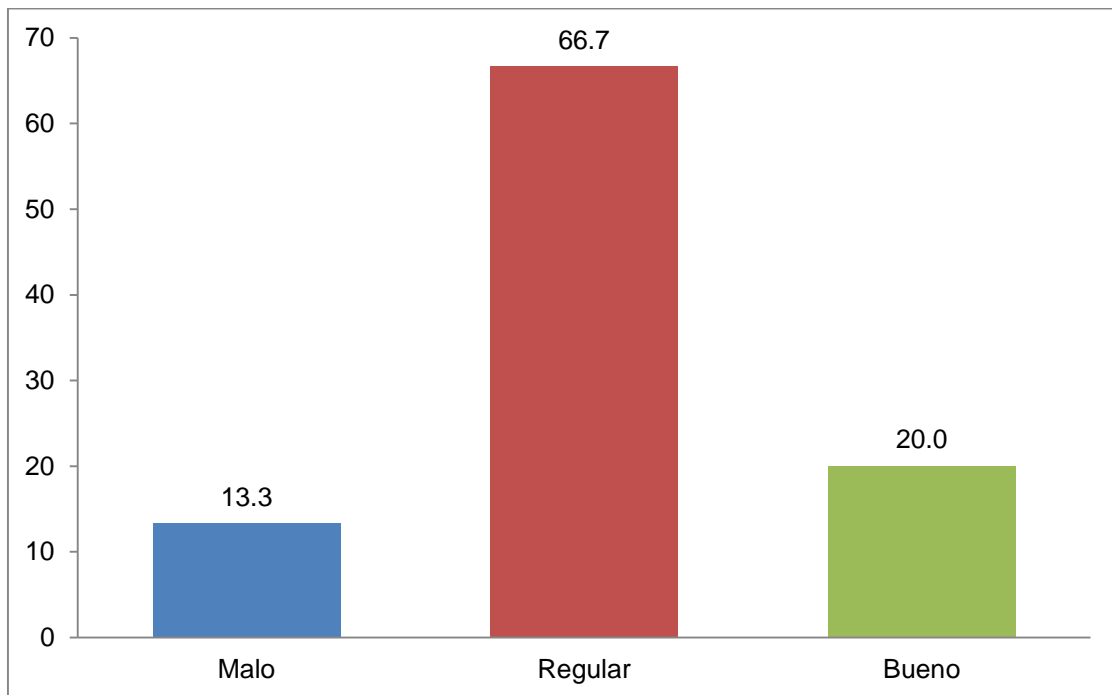
Interpretación: Según los resultados de la dimensión Planeación estratégica mediante el instrumento de la encuesta, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 53.3% presentan un nivel regular y como mínimo el 20% un nivel bueno.

Tabla N° 27: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y marketing”.

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	2	13.3%
Regular	10	66.7%
Bueno	3	20.0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 27: Dimensión “Comercialización y marketing”.



Fuente: Tabla N° 27.

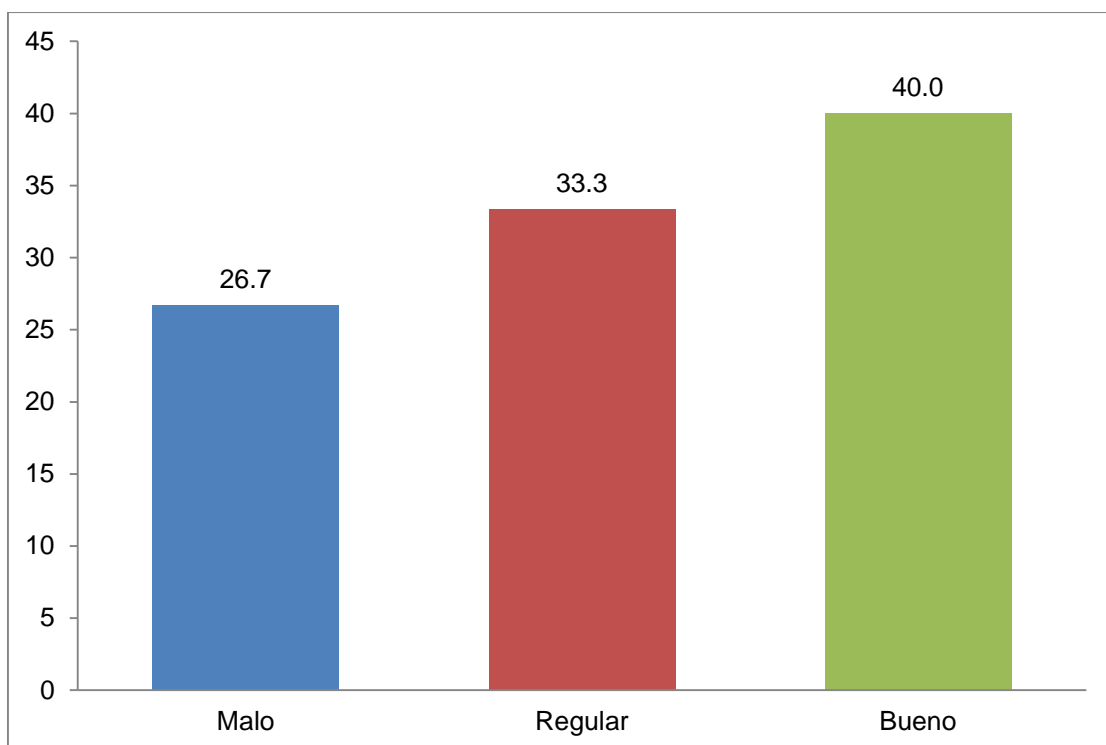
Interpretación: Según los resultados de la dimensión Comercialización y marketing mediante el instrumento de la encuesta, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 66.7% presentan un nivel regular y como mínimo el 13.3% un nivel malo.

Tabla N° 28: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Comercialización y ventas”.

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	4	26.7%
Regular	5	33.3%
Bueno	6	40.0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 28: Dimensión “Comercialización y ventas”.



Fuente: Tabla N° 28.

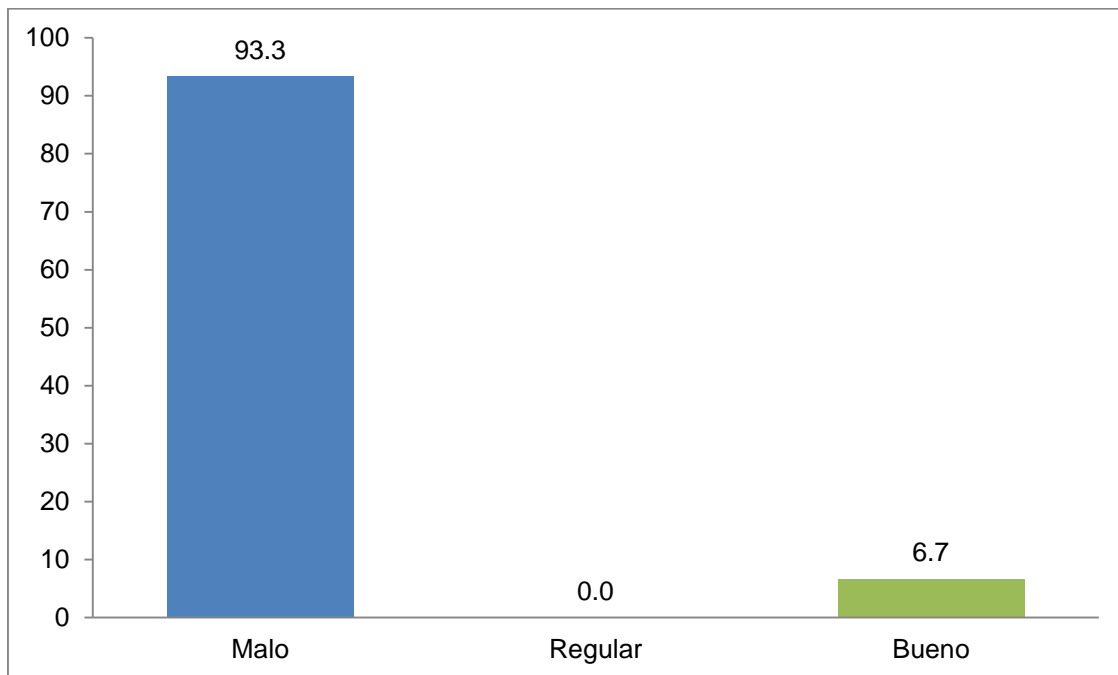
Interpretación: Según los resultados de la dimensión Comercialización y ventas mediante el instrumento de la encuesta, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 40% presentan un nivel bueno y como mínimo el 26.7% un nivel malo.

Tabla N° 29: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Gestión de recursos humanos”.

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	14	93.3%
Regular	0	0.0%
Bueno	1	6.7%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 29: Dimensión “Gestión de recursos humanos”.



Fuente: Tabla N° 29.

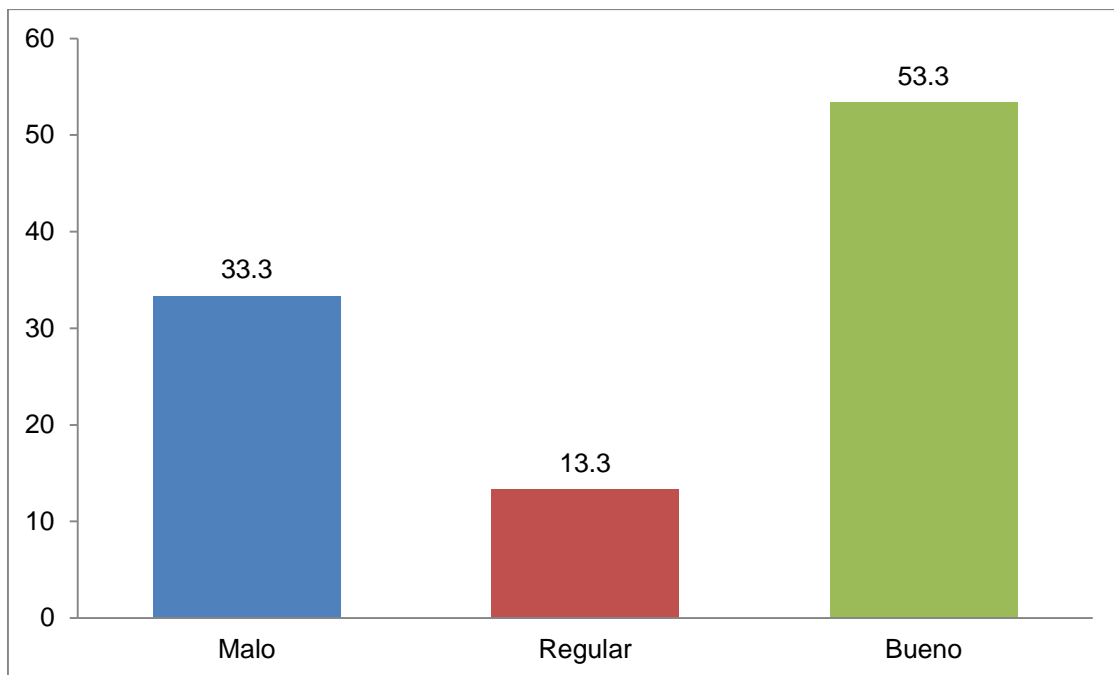
Interpretación: Según los resultados de la dimensión Gestión de recursos humanos mediante el instrumento de la encuesta, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 93.3% presentan un nivel malo y como mínimo el 6.7% un nivel bueno

Tabla N° 30: Distribución numérica y porcentual según la dimensión "Contabilidad y Finanzas".

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	5	33.3%
Regular	2	13.3%
Bueno	8	53.3%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 30: Dimensión "Contabilidad".



Fuente: Tabla N° 30.

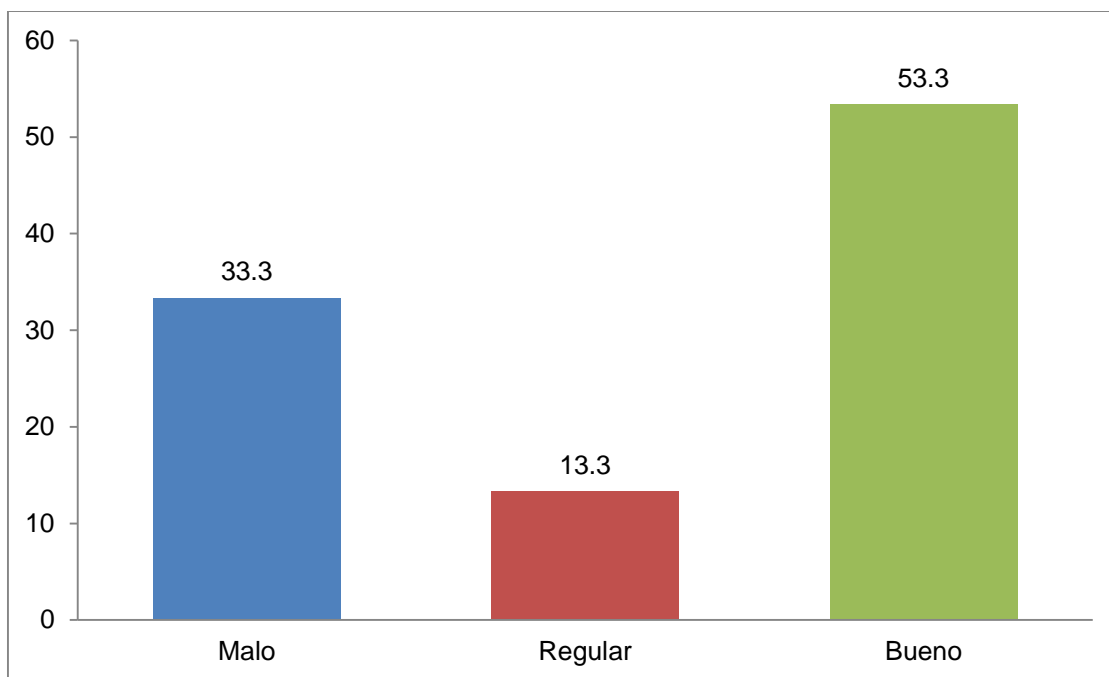
Interpretación: Según los resultados de la dimensión Contabilidad mediante el instrumento de la encuesta, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 53.3% presentan un nivel bueno y como mínimo el 13.3% un nivel regular.

Tabla N° 31: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Aseguramiento de la calidad”

Fuente: Encuesta aplicada a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	5	33.3%
Regular	2	13.3%
Bueno	8	53.3%
Total	15	100%

Figura N° 31: Dimensión “Aseguramiento de la calidad”.



Fuente: Tabla N° 31.

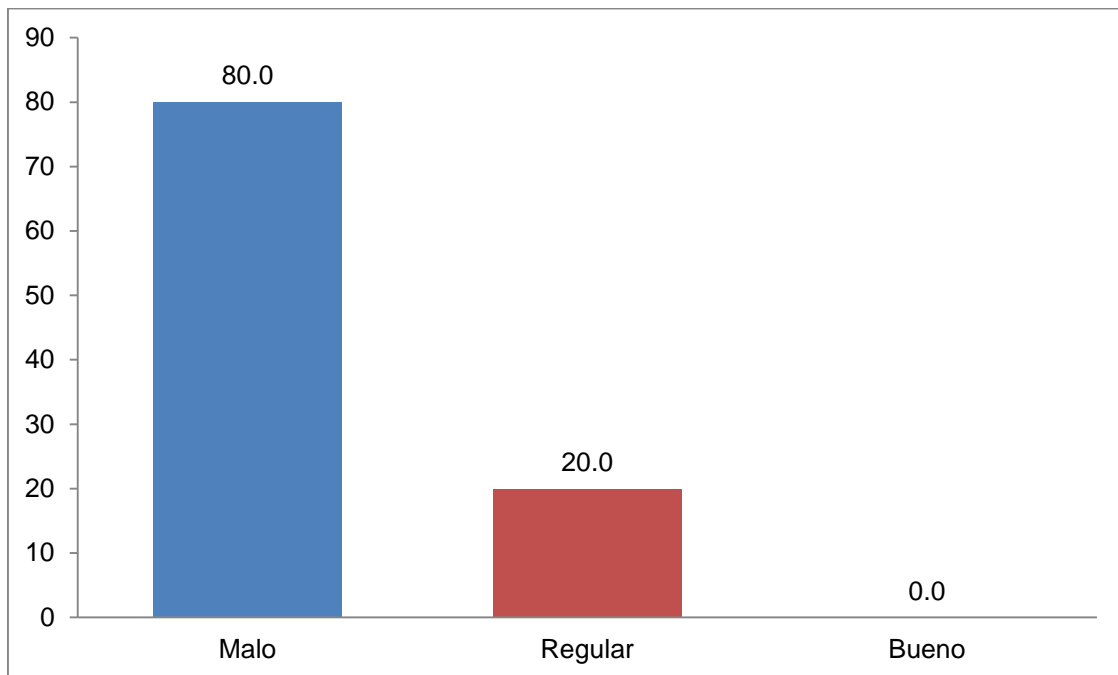
Interpretación: Según los resultados de la dimensión Aseguramiento de la calidad mediante el instrumento de la encuesta, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 53.3% presentan un nivel bueno y como mínimo el 13.3% un nivel regular.

Tabla N° 32: Distribución numérica y porcentual según la dimensión “Gestión ambiental”.

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	12	80.0%
Regular	3	20.0%
Bueno	0	0.0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 32: Dimensión “Gestión ambiental”.



Fuente: Tabla N° 32.

Interpretación: Según los resultados de la dimensión Gestión ambiental mediante el instrumento de la encuesta, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 80% presentan un nivel malo y como mínimo el 20% un nivel regular.

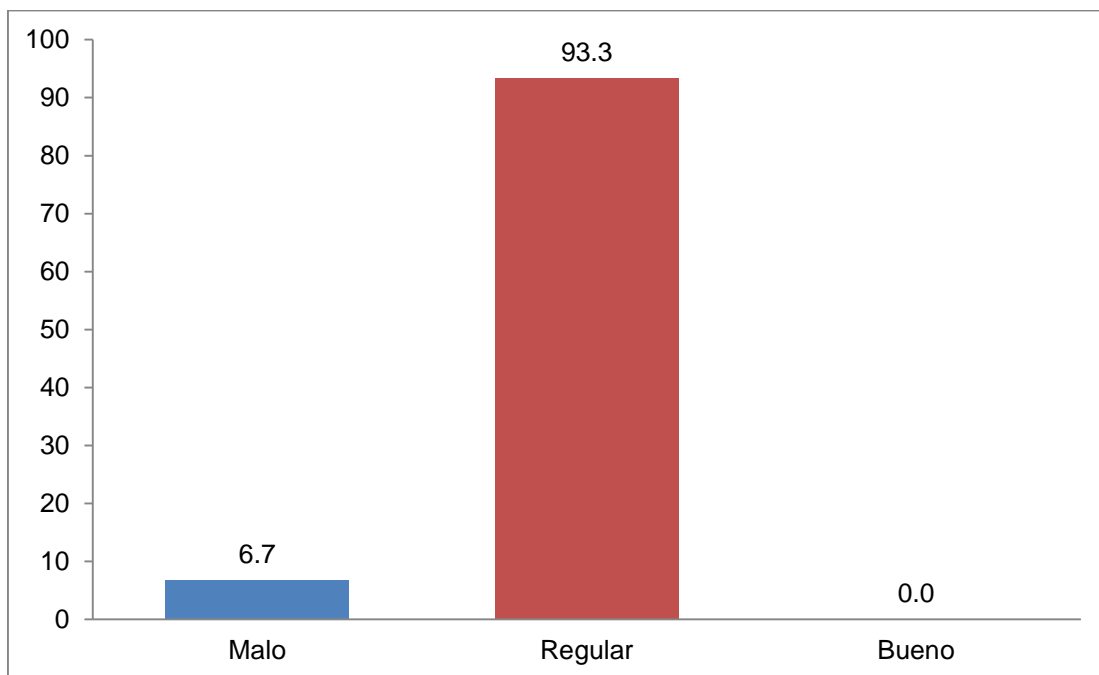
**RESULTADOS ESTADÍSTICOS SOBRE EL NIVEL DE LA
COMPETITIVIDAD DE LOS RESTAURANTES DE 3 TENEDORES
DE LA CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2016.**

Tabla N° 33: Distribución numérica y porcentual según “La competitividad de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo”.

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	1	6.7%
Regular	14	93.3%
Bueno	0	0.0%
Total	15	100%

Fuente: Encuesta aplicada a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo.

Figura N° 33: “La competitividad de los restaurantes de 3 tenedores”.



Fuente: Tabla N° 33.

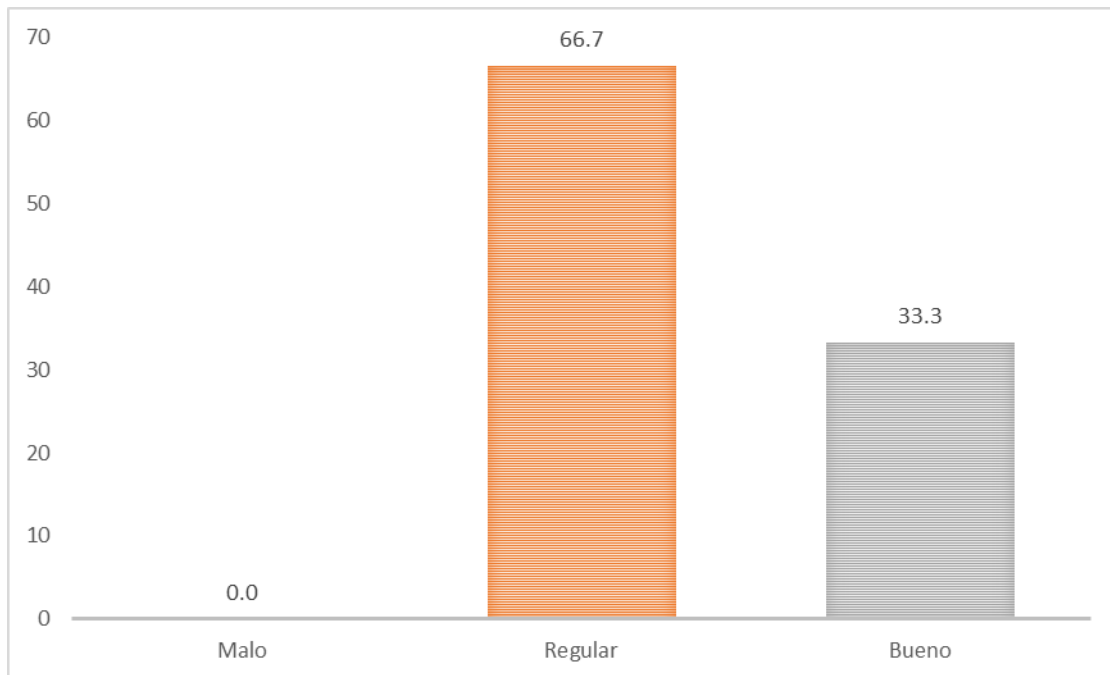
Interpretación: Según los resultados de la competitividad mediante el instrumento de la encuesta, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes tres tenedores de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 93.3% presentan un nivel regular y como mínimo el 6.7% un nivel malo.

Tabla N° 34: Distribución numérica y porcentual según “La competitividad de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo”.

Nivel	N° de restaurantes	Porcentajes
Malo	0	0.0%
Regular	10	66.7%
Bueno	5	33.3%
Total	15	100%

Fuente: Ficha de observación aplicada a los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo

Figura N° 34: “La competitividad de los restaurantes de 3 tenedores”.



Fuente: Tabla N° 34.

Interpretación: Según los resultados mediante el instrumento de la encuesta, encontramos que del 100% de los 15 restaurantes de la ciudad de Trujillo, en su mayoría el 66.7 % presentan un nivel regular y como mínimo el 33.3 % un nivel bueno.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

En el presente estudio se realizaron hallazgos importantes en cuanto a la medición del Nivel de Competitividad del sector restaurantes de 3 tenedores en la ciudad de Trujillo en el año 2016.

La investigación hizo uso de las 8 dimensiones correspondientes al Mapa de Competitividad del Banco interamericano de Desarrollo (BID) trazando 8 objetivos específicos cuyos resultados fueron:

En la dimensión **planeación estratégica** se obtuvo como máximo un 60% en nivel regular y como mínimo un 40% en bueno. Una empresa competitiva se distingue por planificar en el corto y mediano plazo para contar con políticas adecuadas de dirección, administración, gestión y control. En el caso de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo se evaluó para esta dimensión el aspecto de **organización interna** donde se encontraban parámetros como la existencia de una misión y visión a corto y largo plazo, el empleo de un manual de procedimientos y flujo gramas, manual de funciones y organigrama publicado y actualizado. El nivel regular cuenta con la mayoría de éstos sin embargo en algunos casos no están actualizados, debidamente diagramados o la publicación no es abierta al personal. El nivel bueno esta mayormente presente en los restaurantes más grandes donde se cuenta con un administrador especialista y que ciertamente reconoce haber sido influenciado ya sea por su formación educativa o por fuentes externas (otros modelos de restaurantes).

En general respecto a esta dimensión se pudo apreciar una estructura organizacional limitada donde el dueño es quién se encarga mayormente de la dirección y tiene la responsabilidad de realizar los planes estratégicos, escasamente se realizan actividades de planeación siendo un aspecto importante que les permitiría crecer dentro del mercado.

En la dimensión **producción y operaciones** quizás unas de las más evidentes y referida a factores que se pueden percibir al 100% por el consumidor hay como máximo un 66.7% en nivel regular y como mínimo un 33.3% en bueno. La empresa competitiva debe innovar en sus procesos productivos y de operaciones en función a las necesidades del cliente. Así como, incorporar tecnología y calidad en los procesos productivos, invertir en maquinaria nueva y capacitar al personal para su manejo. En los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo se evaluó para ésta dimensión el **aspecto de soporte físico** obteniendo diferentes porcentajes en sus características: **infraestructura** un 60% muestran un nivel regular y como mínimo un 40% bueno; **equipamiento** hay como máximo un 40% tanto como 53.3% tanto en nivel regular como bueno respectivamente y como mínimo un 6.7% en malo; **Mantenimiento** hay como

máximo un 66.7% en regular y como mínimo un 6.7% en bueno; **Seguridad** hay como máximo un 46.7% en bueno y como mínimo un 20% en malo.

Como se mencionó anteriormente los parámetros pertenecientes a esta dimensión son netamente observables evidentes al faltar en una empresa no solo disminuyendo su nivel de competitividad sino también afectando su imagen ante el público consumidor influenciando su decisión de compra del servicio y/o producto. Para ser categorizado como restaurante de 3 tenedores en el Perú la empresa tiene que cumplir con ciertos requisitos según el reglamento de MINCETUR (DECRETO SUPREMO N° 025-2004) por lo cual se decidió emplear una ficha de observación donde los examinadores pudimos asignar los puntajes de acuerdo a la existencia y estado de los parámetros mencionados en el instrumentos entre los cuales estaban dimensiones de la cocina de acuerdo con el aforo del salón, decoración, limpieza, equipamiento en general ya sea de cocina o comedor, iluminación, señalización de emergencia, salidas de escape, entre otros. Características como mantenimiento y seguridad obtuvieron porcentajes entre regulares y malos considerando que no son muy explotados los restaurante no cuentan con personal de mantenimiento exclusivo, no existe un calendario de mantenimiento y revisiones periódicas a los equipos, algunos yacen en los establecimientos ya en desuso en cuanto a seguridad algunas señales se encuentran deterioradas, no se hace referencia a la fecha de caducidad de los extinguidores, en algunos casos estos o no existen o no son visibles según la norma. En los establecimientos más pequeños no existen entradas diferenciadas para proveedores y consumidores pero si un horario establecido para ingreso de mercadería. En cuanto a equipamiento se pudo apreciar que muchas veces no se respeta una distancia adecuada entre las mesas dificultando el paso y salida en horas de alta afluencia y en posible caso de emergencia. En infraestructura no se encuentra claro si las dimensiones requeridas son las adecuadas (cocina 20% del comedor / sala de estar y bar 15% del comedor).

Esta dimensión y sus componentes son de suma importancia ya que se ha probado que existe una correlación positiva entre competitividad y producción, mostrando con esto la importancia de mejorar este factor que puede significar muchas veces perdida para el establecimiento no solo en materia de clientes sino también en incremento de costos ya que al no realizar adecuado mantenimiento los costes tienden a subir por desperdicio de luz, agua, insumos, etc.

En la dimensión de **administración y recursos humanos** se abarca un aspecto definitivo para la competitividad de un restaurante ya que es uno de los más ponderados en el rubro de servicios: el capital humano. Debido a la densidad de esta dimensión se procedió a dividirla en 2 partes: *Administración y Recursos Humanos* y *Gestión de recursos Humanos* la cual será tratada posteriormente. Dentro de la dimensión de administración y recursos humanos el aspecto **“Personal”** encontramos que en la característica **Personal en contacto** hay como máximo un

40% que muestran un nivel malo y como mínimo un 26.7% bueno; y según al **personal en soporte** hay como máximo un 46.7% en bueno y como mínimo un 26.7% tanto en nivel malo como también en regular. Esto muestra que el aspecto se mantienen en promedio en un nivel regular como observamos un 53.3% de restaurantes en regular y como mínimo un 20% en bueno. Las empresas logran ser competitivas por los conocimientos, el nivel de preparación y habilidades que poseen los trabajadores y su desempeño laboral. El personal de una empresa es el recurso más valioso; asegura no solo la colocación del producto y/o servicio sino también ayuda a garantizar la fidelización del cliente.

En esta dimensión se puso especial énfasis debido a su importancia y fue quizás la que desató más discusión con el empresario restaurantero. Los parámetros que se midieron en los diferentes aspectos están orientados a imagen, presentación personal y nivel de especialización del personal de contacto y administrativo. Al conversar con los diferentes administradores y encargados sobre las características que deben primar en el personal de contacto (anfitrionas, mozos, maitres, batender, etc.) hicieron mayor referencia a cualidades como empatía, facilidad de palabra, presencia entre otras pero al mencionar la parte de especialización no se hizo mucho referencia y eso se encuentra plasmado en el 40% malo.

Si bien el personal actual posee experiencia no cuentan en su mayoría con una especialización en turismo, para ello se mencionó que actualmente existen diferentes instituciones entre universidades e institutos que cuentan con carreras y especialidades referidas al turismo, y estos refutaron diciendo que el personal de cocina y bar si son egresados y/o “practicantes” provenientes de estos centros de estudio (siendo los institutos los más mencionados).

En cuanto al personal de soporte (técnico, administrativo, mantenimiento, seguridad) el porcentaje regular es más alto ya que son tareas específicas que necesitan de un especialista que no necesariamente es un contratado fijo de la empresa (valet parking, seguridad). Dentro del 60% regular están los administradores que cuentan con título técnico, bachiller y en algunos casos título profesional no necesariamente en administración en turismo pro contabilidad y administración de empresas. Si bien son profesionales administrar un restaurantes implica también otra serie de conocimientos más allá de la administración propiamente dicha lo que se ve reflejado en ciertas técnicas y números que se analizaran en dimensiones posteriores.

La dimensión de **comercialización** también para fines de la investigación fue dividida en: *comercialización y marketing* y *comercialización y ventas* contando cada una con características y parámetros diferentes.

En comercialización y marketing encontramos al aspecto **“Investigación de mercados”** encontramos que en las características: **Mercado objetivo** hay como máximo un 40% que muestran un nivel malo y como mínimo un 26.7% en bueno; **Proveedores** hay como máximo un 53.3% en nivel regular y como mínimo un 13.3% en malo; **Competencia** hay como máximo un 40% en regular y como mínimo un 26.7% en bueno; **Producto** hay como máximo un 53.3% en nivel malo y como mínimo un 6.7% en regular; y según el **Precio** hay como máximo un 46.7% en nivel malo como también bueno respectivamente y como mínimo un 6.7% en regular. Esto muestra que el aspecto de “Investigación de mercados” se mantienen en promedio en un nivel regular como observamos como máximo un 66.7% de restaurantes y como mínimo un 13.3% en malo.

Para afrontar los retos de la competitividad una empresa debe adaptarse a las exigencias de los clientes en los mercados locales, dado que por el tamaño pequeño de las empresas (restaurantes) existe una mayor cercanía con el cliente y puede satisfacer sus necesidades más rápidamente.

En esta amplia dimensión se evaluaron parámetros referentes al marketing de la empresa y su nivel de competitividad referente a la relación con clientes, proveedores y su misma competencia. La fracción de los restaurantes que obtuvieron un nivel malo confirman no poseer base de datos de clientes a pesar que reconocen a algunos como frecuentes (se mencionaron personalidades del medio) y no han realizado un estudio de mercado (en el caso del porcentaje bueno se realizó un semi - estudio de mercado debido a proceso de expansión).

En cuanto a proveedores y competencia los participantes mencionaron que ambos son reconocidos entre los restaurantes y los proveedores hasta han sido recomendados entre ellos mismos. Existe un caso en que una filial de la empresa es proveedor de su insumo principal (carne). Trujillo es un mercado “pequeño” de círculo cerrado donde es fácil identificar a los competidores directos sin embargo eso no ha sido un motivo para realizar un análisis de tendencias y evaluar ventajas competitivas (no hay mucho interés por el factor diferencial).

En el caso de los productos y precio los porcentajes malos son altos debido a que en muchos no se tienen estrategias definidas para potenciar los productos con menos salida, no se aprovecha los que tienen más salida; el precio ha sido un parámetro que obtuvo un igual porcentaje bueno y malo ya que buena parte ha empleado un método de fijación de precios (costos, punto de equilibrio, demanda y en función al comprador) mientras la otra parte asumió que había una referencia general debido a la competencia en el mercado (recorrer tu competencia y evaluar su carta y precios)

En **comercialización y ventas** en el aspecto “**Publicidad**” encontramos que hay como máximo un 40% que muestran un nivel bueno y como mínimo un 26.7% en malo.

Los recursos de la comercialización que crean ventajas competitivas son la marca, las relaciones con los clientes, la orientación al mercado, la posición competitiva, construidos en el largo plazo por lo que este factor resulta estratégico para la competitividad.

En el aspecto publicidad la característica comunicación y publicidad evaluó parámetros como el uso de medios para difusión de los productos y servicios de los restaurantes (televisión, radio, prensa). Los porcentajes principales son bueno y regular ya que en su mayoría los restaurantes emplean diferentes fuentes como guía semanal, incursión en bloques de cocina para programas de televisión (un propietario está asociado a un canal local de televisión). Los restaurantes también cuentan con promociones vigentes y siempre están presentes las promociones para cumpleaños, fiestas patrias, aniversario de la empresa y la atención de eventos previa reserva (uno de los restaurantes cuenta con gran aforo para eventos como fiestas y almuerzos corporativos). El 26.7% malo cuenta con estas estrategias pero en desactualización o no cuenta con ellas.

Es importante resaltar que las promociones no solo apoyan a la parte del marketing sino también a la parte de los costos ya que se puede hacer uso de insumos de temporada o liquidar stock para no tener pérdida.

Como se había mencionado la dimensión de recursos humanos se dividió en 2 partes para su mejor investigación. En la segunda parte la dimensión **gestión de recursos** humanos en el aspecto “Recursos humanos” encontramos que en **Capacitación** hay como máximo un 46.7% que muestran un nivel regular y como mínimo un 13.3% en bueno; **Selección del personal** hay como máximo un 46.7% en nivel malo y como mínimo un 13.3% en bueno; y según a **Programa de recompensas** hay como máximo un 53.3% en nivel malo y como mínimo un 13.3% en bueno; Esto muestra que el aspecto de “Recursos humanos” se mantienen en promedio en un nivel malo como observamos como máximo un 93.3% de restaurantes y como mínimo un 6.7% en bueno.

Los restaurantes deben establecer políticas que promuevan la selección adecuada de personal, capacitación permanente en todos los niveles, un ambiente adecuado de trabajo y motivación (crecer y desarrollarse dentro de la empresa), siendo éste elemento un factor fundamental para la competitividad

Esta quizás es la dimensión más preocupante ya que cuenta con un porcentaje total malo de 93% incluyendo 14 de los restaurantes. Los parámetros evaluados en las diferentes

características van referidos los métodos empleados para la selección de personal, la capacitación permanente y el desarrollo del personal dentro de la empresa.

Recordemos que el recurso humano es el potencial más valioso y ha quedado en evidencia que es una parte no considerada 100% importante y mucho menos potenciada. Los trabajadores son seleccionados por experiencias previas y cualidades personales. Si bien cuentan con las habilidades la falta de capacitación no les permite perfeccionar las técnicas aprendidas. En cuanto a los programas de recompensa se considera que un trabajador valorado trabaja mucho mejor, no existen programas de ascensos establecidos y no existen incentivos por productividad. El reconocimiento hace mejores trabajadores que colaboran y se comprometen con la visión de la empresa.

En cuanto a la dimensión de **contabilidad y finanzas** en el aspecto “**Finanzas**” encontramos que en **Análisis financiero y estructura de costos** de los 15 restaurantes tres tenedores de Trujillo, hay como máximo un 53.3% que muestran un nivel bueno y como mínimo un 13.3% en regular.

Las empresas competitivas llevan a cabo una planeación financiera de corto plazo que le permita prevenir las necesidades de liquidez y que la empresa pueda continuar operando sin ninguna restricción. Existe una gestión financiera diferenciada entre las empresas comerciales competitivas y no competitivas. Siendo las más competitivas las que tienen una gestión financiera eficiente.

En esta dimensión se tuvo más inconvenientes para conseguir la información mediante los instrumentos. Parámetros como presupuesto de caja, informes de liquidez, políticas de pago a proveedores y bancos y análisis detallado de costos. Un buen porcentaje de los restaurantes presentan libros en orden y reconocen que la parte contable la lleva la gerencia junto con el administrador pero con carácter privado; sin embargo se pudieron apreciar los folios en la oficina central donde se hace el acopio de boletas, facturas, guías de remisión y planillas.

En la dimensión de **aseguramiento de la calidad** el aspecto “**Política de calidad**” encontramos que en la **Calidad y servicio al cliente** de los 15 restaurantes de 3 tenedores de Trujillo, hay como máximo un 53.3% que muestran un nivel bueno y como mínimo un 13.3% en regular.

El factor de calidad se encuentra presente en las empresas competitivas, en la actualidad los clientes se inclinan por productos o servicios de calidad y la cultura de atención al cliente es importante. Los elementos fundamentales de la gestión de calidad total se encuentran en la orientación al cliente, la planificación en el compromiso y el liderazgo directivo, la calidad de la información y que es un factor clave para el éxito competitivo. Sin embargo, los restaurantes en

Trujillo aún enfrentan problemas serios al momento de adoptar sistemas de calidad, el principal es el económico.

En esta dimensión y sus aspectos se consideraron parámetros como el uso del sistema HACCP para la inocuidad de los procesos en alimentos, el manejo de nociones de ISO 22000 y los parámetros referentes a calidad y atención al cliente como buzón de sugerencias, encuestas de satisfacción y opinión. Ambos aspectos orientados a principios básicos de la calidad total, los restaurantes se encuentran comprometidos a brindar un buen producto sin embargo como hemos apreciado en dimensiones anteriores el factor de recurso humano aun disminuye la competitividad para atención al cliente.

La información recopilada en las encuestas y buzones podría ser mejor analizada para beneficio de la empresa en cuestión de calidad. Los factores en los que siempre inciden los clientes son en el tiempo de servicio, calidad de la comida y precio.

La dimensión de **gestión ambiental** es la menos abordada ya que el término en el sector restaurantes aún no está muy generalizado y se remite netamente a manejo de residuos y políticas de ahorro de agua y energía. En el aspecto “**Políticas ambientales**” encontramos que hay como máximo un 80% que muestran un nivel malo y como mínimo un 20% en regular.

El mal manejo de los residuos según los administradores y propietarios se da debido a los malos horarios de recolección de basura. Se hace uso de depósitos diferenciados en algunos casos mas no están debidamente señalizados, en cuanto a uso de agua y energía es desproporcionado ya que muchas de las instalaciones no son revisadas y no tienen mantenimiento continuo, los equipos antiguos consumen más energía y el personal carece de capacitación en ahorro de agua durante el lavado de platos y aseo de las áreas de trabajo.

Los restaurantes competitivos promueven el uso de los recursos naturales (energía y agua dulce) en forma responsable. Los gobiernos, las autoridades locales y la industria deben adoptar políticas y estrategias para que se utilicen en forma eficiente los recursos comunes y se realice un manejo racional de los productos químicos.

Por ultimo tenemos la dimensión de **sistemas de información** según a la tecnología hay como máximo un 80% en regular y como mínimo un 6.7% en bueno.

Ante los avances de la tecnología los sistemas de información facilitan la labor del empresario restaurantero y le permiten obtener información adecuada para la toma de decisiones. El internet, las redes sociales y los sistemas operativos especializados han revolucionado la forma

de hacer negocios, convirtiendo su uso en estrategia muy importante que debe seguir un restaurante para lograr competitividad.

Una buena parte de los restaurantes hacen uso de diferentes sistemas como inforest y solutions system para el manejo de pedidos y emisión de comandas electrónicas. También entre las funciones esta la distribución de mesas por mozo y emisión de la cuenta. También se incluyeron parámetros como equipamiento moderno, sistemas pos inalámbricos, computadoras, etc.

En esta dimensión la mayoría de restaurantes se encuentra en un nivel regular ya que si bien poseen algún tipo de sistema algunas funciones están desactivadas, el porcentaje malo no cuenta con ningún sistema. Acerca de los equipos de cómputo y pos algunos no cuentan con el modelo inalámbrico lo que resulta tedioso para algunos clientes que deben trasladarse hasta la caja.

Un objetivo de esta investigación también era comparar los diferentes niveles de competitividad de los restaurantes. Para facilitar la comparación se tuvo a bien agrupar a los restaurantes por competencia.

En un primer plano tenemos a La Estancia Muchik, Coco Torete y Buffalo Beef. Los tres restaurantes son del rubro carnes y parrillas y se encuentran ubicados en zonas urbanas de nivel A-B.

Buffalo Beef obtuvo 78 puntos en la tabulación del cuestionario y 68 puntos en la ficha de observación por lo que se lo ubicó en un **nivel de competitividad regular**. La dimensión en la que alcanzo mayor puntaje fue la de producción y operaciones mientras que la más baja fue en gestión ambiental.

Coco Torete obtuvo 63 puntos en la ficha de observación y 80 puntos en la tabulación del cuestionario por lo que se le asignó un **nivel de competitividad regular**. La dimensión que alcanzo el puntaje más alto fue producción y operaciones y la más baja fue gestión ambiental.

La Estancia Muchik obtuvo 70 puntos en la ficha de observación y 83 en el cuestionario por lo que se le ubico en un **nivel de competitividad bueno**. La dimensión con mayor puntaje fue producción y operaciones y la que obtuvo menor puntaje fue gestión ambiental.

En las dimensiones de recursos humanos se obtuvieron puntajes de **9, 26, 23** respectivamente por lo que decimos que decimos que **Coco Torete** posee un nivel de competitividad más alto en esta dimensión.

En el caso de la dimensión de comercialización (marketing y ventas) se obtuvieron puntajes de 28, 26 y 28 respectivamente afirmando **Buffalo Beef** y **Estancia Muchik** son más competitivos en ésta dimensión.

En otro grupo pusimos a **Brisas del Norte, Danielitas y El Mordisco** ubicados en zonas urbanas aledañas al centro histórico de Trujillo. Con especialidad en comida marina.

Brisas del Norte obtuvo 62 puntos en la ficha de observación y 82 en el cuestionario por lo que se le ubico en un nivel de competitividad regular. La dimensión con mayor puntaje fue producción y operaciones y la que obtuvo menor puntaje fue gestión ambiental.

Danielitas obtuvo 55 puntos en la ficha de observación y 83 en el cuestionario por lo que se le ubico en un nivel de competitividad regular. La dimensión con mayor puntaje fue producción y operaciones y la que obtuvo menor puntaje fue gestión ambiental.

El Mordisco 58 puntos en la ficha de observación y 81 en el cuestionario por lo que se le ubico en un nivel de competitividad regular. La dimensión con mayor puntaje fue producción y operaciones y la que obtuvo menor puntaje fue gestión ambiental.

En el caso de la dimensión de aseguramiento de la calidad se obtuvieron puntajes de 4, 10 y 8 respectivamente afirmando que **Danielitas y El Mordisco** son más competitivos en ésta dimensión.

En la dimensión de contabilidad se obtuvieron puntajes de 5, 6 y 5 respectivamente afirmando que **Danielitas** es el más competitivo en este aspecto.

El objetivo general de la presente investigación fue el de investigar el nivel de competitividad de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo en el año 2016 para lo cual después de lo analizado podemos decir que el nivel de competitividad es REGULAR – MEDIO.

En cuanto a las dimensiones según a la comparación la competitividad de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo en el año 2016 la mayoría se encuentran en nivel regular, excepto en las dimensiones recursos humanos y gestión ambiental que presentan un nivel malo.

CONCLUSIONES

La competitividad es clave para el desarrollo, crecimiento y sustentabilidad de cualquier empresa, especialmente en el sector servicios – restaurantes por ello la importancia de medirla y corregir los errores que impiden a los empresarios locales generar ventajas competitivas en forma interna.

La competitividad medida por dimensiones nos permite determinar qué área de la industria cuenta con un nivel más elevado de competitividad para así tomar las medidas correctivas más asertivas.

Los resultados de esta investigación muestran que la competitividad de los restaurantes de 3 tenedores de la ciudad de Trujillo en el año 2016 es de nivel medio (regular) y que aún existen factores por trabajar para el surgimiento del sector en la región.

Un 60% de los restaurantes planifica sus actividades medianamente, por lo tanto no puede disponer de una **planeación estratégica** óptima permitiendo una visión futurista del negocio.

En materia de **producción y operaciones** existe un desempeño regular – medio en materia de competitividad y es la dimensión con más puntaje acumulado siendo equipamiento la característica con puntos más bajos.

El área de **calidad** está creando ventajas competitivas pero aún falta trabajar en la adopción de sistemas de calidad siendo el motivo económico el principal impedimento.

Los restaurantes mantienen rezagos en la **dimensión de recursos humanos**, más del 93% de los negocios no capacitan al personal y no establecen programas para mejorar el clima laboral.

Cerca al 80% de los restaurantes desconocen las **políticas ambientales** y no administran en forma eficiente agua y electricidad generando costos innecesarios además de perjudicar al medio ambiente.

Se considera de nivel bueno- alto a la **dimensión de contabilidad y finanzas** más del 53% dispone de información contable y de costos, utiliza técnicas de administración financiera y conoce las normas tributarias.

Existen deficiencias en la **dimensión de comercialización** ya que sólo el 40% de los restaurantes tienen definido su mercado objetivo, estrategias de posicionamiento, conoce el sector donde compiten y tienen información sobre su competencia.

El 93% de los restaurantes hace uso de **sistemas de información** y equipos tecnológicos.

RECOMENDACIONES

Familiarizar a las empresas con el concepto de visión a corto, mediano y largo plazo, actualizar sus manuales de procesos y flujogramas. Una empresa que planifica es capaz de sostenerse en el tiempo.

Mejorar las falencias en producción y operaciones, contar con una clientela fija no significa descuidar aspectos como ornato, limpieza y orden.

Implementar políticas de calidad, el internet nos da acceso a los manuales de calidad de ISO, HACCP, las empresas pueden crear sus propias estrategias basados en esta documentación.

En materia de recursos humanos se deben implementar programas de recompensas así como programas de capacitación.

Las técnicas de marketing y comercialización deben renovarse continuamente, el manejo de redes sociales y páginas web actualizadas es básico para publicitar los productos.

En contabilidad el manejo de libros e impuestos es correcto pero hay ítems que deben regularizarse. Un análisis financiero anual es mandatorio.

Practicar la utilización sostenible de los recursos naturales y materias primas.

Fomentar el uso eficiente de energía y realizar prácticas de reciclado de residuos generados por la actividad.

REFERENCIAS

Abdel, G. & Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad. Serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad*. México: ITAM

American Automobile Association (2003),

Anaya, J. (1998). *La Gestión Operativa de la empresa. Un enfoque de logística integral*. Madrid, España: ESIC.

Bachs, E. (2003). *Enciclopedia práctica, profesional de turismo, hoteles y restaurantes*

Becerra Bizarrón, M (2011) tesis: "*Personalidad de los administradores, como factor de competitividad de las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, Jalisco*" del Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo de Tomas, sección de Post grado – México

Cervantes, A. (2005). *Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas*. (Tesis de grado). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM

De la Cruz, I. & Morales, J. (2006). *Desarrollo de competencias en la Micro, Pequeña, Mediana y Gran empresa en México: Un estudio empírico exploratorio. En las memorias del XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México, octubre de 2006.

Diccionario de Real Academia Española (2008)

Dittmer, Paul *Dimensions of the hospitality industry* 2002

Dussel, E. (2001). *Un análisis de la competitividad de las exportaciones de prendas de vestir de Centroamérica utilizando los programas y la metodología CAN y MAGIC*. México: Naciones Unidas-Cepal

Egerton, C. (1999). *How to open - run a successful restaurant*. Estados Unidos: Prentice Hall.

Enz, C. (2004). *Issues of Concern for Restaurant owners and Managers*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 45(4), 315-332.

Estrada, R. (2010). *Planeación estratégica en la Pyme: evidencia empírica de empresas mexicanas*. España: Universidad de Cantabria.

Foster, D. (2001). *Alimentos y bebidas*. México: McGraw Hill.

García, M y López V. (2014), “Evaluación de la Competitividad de los Restaurantes de Cocina Internacional” artículo para la Revista Internacional de Administración y Finanzas, volumen 7 nro. 1 .Universidad de Baja California

Guarda, Rapiman, Rebien y Solís (2006) tesina: “Competitividad en las empresas turísticas de la ciudad de Valdivia, región de los lagos” de la Universidad Austral de Chile, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Turismo

Gutiérrez, H. (2005). *Calidad Total y productividad*. México: Mc Graw Hill.

HM Health Solutions Achieves ISO 9001:2008 for Output Services PR Newswire, 2008

Jara, Mónica; Guerrero, Jefferson & otros (2014) tesis: “Factores De Competitividad de las Pymes del Sector de Restaurantes en Bogotá, Localidad La Candelaria”. Revista Intersección, Año 1, N1. Tecnología en Organización de Eventos, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. Medellín-Colombia. Págs. 15-23.

Katz, J. & Hilbert, M. (2003). *Los caminos hacia una sociedad de la información en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Cepal.

Lane y Dupré (1996), *Hospitality world. An introduction*

Martínez, M., Santero, R. Sánchez, L. y Marcos, M. (2009). *Factores de competitividad de la pyme española 2008*. Madrid, España: Fundación EOI, Esc.Organiz.Industrial

Michelin North America Inc., (2008).

Mintzberg, H. & Quinn, J. (1993). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall.

Mora Riapira E. (2013) tesis “*Nivel de competitividad de las Mipymes de Bogotá. Análisis por dimensiones estratégicas*” grado de Magister en Administración: de la Universidad Nacional de Colombia Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Administración y Contaduría

Morfin Herrera María del Carmen, *Administración de comedor y bar*, México: Editorial Trillas, (2001).

OCDE (1996). *Industrial Competitiveness: Benchmarking Business Environments in the Global Economy*. París: Autor.

World Economic Forum (2009). *The Global Competitiveness Report 2009-2010*. Geneva

OMT. Organización Mundial del Turismo (2015). *Entender el turismo: Glosario Básico*.

Ortega, M. (2011). *Estrategia emergente en la Pyme de México en ambientes de incertidumbre. Un estudio cualitativo en empresas del sector automotriz. En las memorias del XV Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, Veracruz (México), del 17 al 20 de mayo

Padilla, R. (2006). *Instrumento de medición de la competitividad*. México: Cepal.

Porter, M. (1990). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. México: Vergara.

Quiroga, D. (2003). *Modelo matemático para determinar la competitividad de las Pymes*. Cuadernos de Investigación y divulgación. Cali, Colombia: Corporación Universitaria Autónoma de Occidente

Rothery, B. (1994). *ISO 9000*. México: Panorama.

Rubio, A. & Aragón, A. (2006). *Competitividad y recursos estratégicos en la Pyme*. Revista de empresa, 17, 32-47.

Saavedra, M. (2012). *Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana*. Pensamiento y Gestión, 33, 93–124.

Sancho, Amparo. “*Introducción al turismo*”, Organización en Mundial del Turismo. (2008)

Sanjeev, G. (2007). *Measuring efficiency of the hotel and restaurant sector: The case of India*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 19(5), 378-387

Sarquis, N. (1992). *El servicio*. México: Escuela Panamericana de Hotelería.

Sectur. (2006). *Política y Estrategia de Desarrollo Turístico Sustentable*. México.

Martínez, J. & Álvarez, C. (2006). *Mapa de Competitividad para el diagnóstico de PYMES. En las memorias XI Foro de Investigación. Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. México, D.F., October.

Mincetur. *Guía Producto Turístico Amazonas*

http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/Producto_turistico/Fit/fit/Guias/Amazonas.pdf

Solleiro, J. & Castañón, R. (2005). *Competitiveness and innovation systems: The challenges for México's insertion in the global context*. *Technovation*, 45 (2005), 1059-1070.

Suprenant, C.F SOLOMON Mr. (1987) *Predictability and Personalization in the Service Encounter*. JOURNAL OF MARKETING

Torruco, M y Ramírez, M (1987) *Servicios turísticos: la oferta turística y sus principales componentes*

Trout, J. (2000) *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*. New York: John Wiley

William, M. (1991). *Guía de servicios en restaurantes*. México: Trillas.

Zevallos, E. (2007). *Restricciones del entorno a la competitividad empresarial en América Latina*. San José, Costa Rica: FUNDES.

ANEXOS

ANEXO N° 1: RESTAURANTES CLASIFICADOS COMO 3 TENEDORES POR GERCETUR LA LIBERTAD

BLACK LOUNGE	CA. PAISAJISTA, MANZ. G - LOTE: 22, URB. UPAO II	
BRISAS DEL NORTE	CA. DANIEL ALCIDES CARRION N° 369 - URB. SAN NICOLAS	
BUFALO BEEF BBQ - GRILL	CA. FRANCISCO BORJA 141 - URB. LA MERCED	
CHELSEA	JR. ESTETE 675	
CHICKEN KING	AV. SAN MARTIN 105-109, URB. SAN ANDRES	
COCO TORETE	CA. MARTINEZ DE COMPAÑON 648 - URB. SAN ANDRES	
DANIELITA	AV. HUSARES DE JUNIN 850 - URB. LA MERCED	
DUBAI INTERNATIONAL	JR. 9 DE OCTUBRE MZ C LT 8A-AH LA MOLINA	
EL ESTRIBO RESTAURANT TURISTICO	JR. SAN MARTIN 809	
EL MOCHICA RESTAURANT CAFETERÍA	JR. BOLIVAR 446	
EL MOCHICA RESTAURANT TURISTICO	JR. BOLIVAR 462	
EL MORDISCO REST PARRILLADA	AV. JESUS DE NAZARETH NRO. 802 URB. SAN NICOLAS	
EL PAISA	MZ.LL - LOTE N° 9, 10, y 11 - URB. STA. TERESA DE AVILA	
EL RINCON DE LA TIA VICKY	AV. FEDERICO VILLAREAL 480 - URB LOS GRANADOS	
EL SOMBRERO	AV. MANSICHE 267	
ESTANCIA MUCHIK	AV. LARCO 499 - URB. LA MERCED I ETAPA	
HAN MUY CHIFA	AV. J. PABLO II N° 155 - URB. SANB ANDRES	
KENTE	CA. PACAES MAZ. E - LOTE N° 14, URB. SAN ELOY	
LARCO BAR	JR. PIZARRO 203 - 2ª PISO	
LA FLORI	CA. ARGENTINA 285 - URB. EL RECREO	
LAS 3 MARÍAS	PSJE. JACINTO OJEDA MZ A-LT 9 URB. VISTA HERMOSA	
LOS HERRAJES SEAFOOD & TRADITIONAL FOOD	AV. SALVADOR LARA N° 893	
MONTECRISTO CAFÉ LATINO	JIRON PIZARRO 274	
PARADISE	AV. ANTENOR ORREGO MZ. I - LOTE: 1 - TRUPAL	
PEÑA MARINA	AV. PABLO CASALS MANZ. "A" LOTE: 2 URB. LOS CEDROS	
SEÑOR CAUTIVO	CA. ARGENTINA 285 - URB. EL RECREO	

ANEXO N° 2: RESTAURANTES SELECCIONADOS PARA LA MUESTRA

BRISAS DEL NORTE	CA. DANIEL ALCIDES CARRION N° 369 - URB. SAN NICOLAS
BUFALO BEEF BBQ - GRILL	CA. FRANCISCO BORJA 141 - URB. LA MERCED
CHELSEA	JR. ESTETE 675
CHICKEN KING	AV. SAN MARTIN 105-109, URB. SAN ANDRES
COCO TORETE	CA. MARTINEZ DE COMPAÑON 648 - URB. SAN ANDRES
DANIELITAS	AV. HUSARES DE JUNIN 850 - URB. LA MERCED
EL MOCHICA RESTAURANT CAFETERÍA	JR. BOLIVAR 446
EL MOCHICA RESTAURANT TURISTICO	JR. BOLIVAR 462
EL MORDISCO REST PARRILLADA	AV. JESUS DE NAZARETH NRO. 802 URB. SAN NICOLAS
EL PAISA	MZ.LL - LOTE N° 9, 10, y 11 - URB. STA. TERESA DE AVILA
EL SOMBRERO	AV. MANSICHE 267
ESTANCIA MUCHIK	AV. LARCO 499 - URB. LA MERCED I ETAPA
HAN MUY CHIFA	AV. J. PABLO II N° 155 - URB. SANB ANDRES
LAS 3 MARÍAS	PSJE. JACINTO OJEDA MZ A-LT 9 URB. VISTA HERMOSA
LOS HERRAJES SEAFOAD & TRADITIONAL FOOD	AV. SALVADOR LARA N° 893

ANEXO N° 3: FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN

FECHA:

ESTABLECIMIENTO:.....

ENCARGADO:.....

DIMENSION	ASPECTO	CARACTERÍSTICA	PARÁMETRO	1	2	3
PRODUCCION Y OPERACIONES	SOPORTE FISICO	INFRAESTRUCTURA	Superficies Limpias			
			Decoración			
			Correcta evacuación de residuos			
			Cocina 20% del comedor			
			Permite transito adecuado del personal			
			Correcta ubicación de servicios sanitarios			
		EQUIPAMIENTO	Orden y limpieza de las áreas			
			Espacios bien iluminados			
			Suficiente distancia entre mesas y mobiliario			
			Distancia optima entre la cocina y ambientes de servicio			
		MANTENIMIENTO	Buen estado de la instalaciones eléctricas			
			Plan de revisiones sistemáticas			
			Capacidad eléctrica acorde con equipos/ grupo electrógeno			
			Electromecánico: Existe un plan de revisiones sistemáticas			
			Equipamiento en buen estado			
			Existe personal de mantenimiento			
			Estructural: Mantención pintura paredes y fachada			
			Mantenimiento de redes de evacuación de residuos líquidos			
			El personal posee cualificación			
			Mantención del tejado			
SEGURIDAD	Equipamiento de seguridad					
	Vías de escape					
	Luces de emergencia					
	Señalización					
SISTEMAS DE INFORMACIÓN	TECNOLOGIA	Uso de sistemas comunicacionales				
		Uso de software del área				
		Equipamiento moderno				
		Reinversión en equipos				
		Existencia de página web				

ANEXO N° 4: CUESTIONARIO

Muchas gracias por su ayuda al responder este cuestionario sobre competitividad en el sector restaurantes de 3 tenedores. Por favor, rodee con un círculo según aplique y cumpla en su establecimiento y emplee el número adecuado, utilizando la escala que encontrara a continuación: 1. No 2. A veces 3. Si

DIMENSIONES	ASPECTO	CARACTERISTICAS / PARAMETROS				
PLANEACION ESTRATEGICA	ORGANIZACION INTERNA	ESTRUCTURA INTERNA				
		1. Posee un organigrama y está publicado para el personal	1	2	3	
		2. Existe un manual de Procedimientos	1	2	3	
		3. Existe un manual de funciones	1	2	3	
		4. Existe una misión y visión del establecimiento	1	2	3	
ADMINISTRACION Y RR.HH	PERSONAL	PERSONAL EN CONTACTO CON EL CLIENTE				
		5. Presentación personal (uniforme completo o vestimenta estandarizada)	1	2	3	
		6. Nivel de especialización (personal con experiencia previa / estudios)	1	2	3	
		7. Rapidez en la atención	1	2	3	
		PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE SOPORTE				
		8. Presentación personal (uniforme completo o vestimenta estandarizada)	1	2	3	
		9. Nivel de especialización (estudios superiores o técnicos en el área)	1	2	3	
		COMERCIALIZACION Y MKT	INVESTIGACION DE MERCADOS	SOBRE SU MERCADO OBJETIVO		
				10. Existe una base de datos de clientes	1	2
11. Se realizan estudios de mercado para saber tendencias	1			2	3	
SOBRE SUS PROVEEDORES						
12. Posee cartera de Proveedores de insumos	1			2	3	
13. Existen especificaciones en cuanto a la calidad de los productos	1			2	3	
SOBRE LA COMPETENCIA						

			1	2	3
		14. Existe identificación correcta de la competencia	1	2	3
		15. Se realizan estudios de mercado para saber tendencias	1	2	3
		SOBRE EL PRODUCTO			
		16. Hay un control de ventas para estipular los productos más aceptados	1	2	3
		17. Potencian los productos más demandados	1	2	3
		18. Potencian los productos menos demandados	1	2	3
		SOBRE LOS PRECIOS DE LA CARTA			
		19. Se definió el precio mediante la aplicación de un método	1	2	3
COMERCIALIZACION Y VENTAS	PUBLICIDAD	COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD			
		20. Se cuenta con calendario de promoción	1	2	3
		21. Se utilizan medios de imprenta	1	2	3
		22. Utilizan medios de comunicación audiovisual	1	2	3
GESTION DE RR.HH	RECURSO HUMANO	CAPACITACION			
		23. Existe un plan de capacitación en la empresa	1	2	3
		24. Existen evaluaciones permanentes	1	2	3
		SELECCIÓN DE PERSONAL			
		25. Existe alguna política de reclutamiento	1	2	3
		26. Existe alguna política de selección	1	2	3
		PROGRAMA DE RECOMPENSAS			
		27. Existen programa de incentivos	1	2	3
		28. Existe posibilidad de ascender en la empresa	1	2	3
		29. Existe reconocimiento de desempeño	1	2	3

CONTABILIDAD Y FINANZAS	FINANZAS	ANALISIS FINANCIERO Y ESTRUCTURA DE COSTOS			
		30. Presupuesto de caja	1	2	3
		31. Informe de liquidez	1	2	3
		32. Existen políticas de pago (respecto a proveedores y endeudamiento)	1	2	3
		33. Existencia de un análisis detallado de los costos	1	2	3
ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD	POLITICAS DE CALIDAD	CALIDAD Y SATISFACCION AL CLIENTE			
		34. Maneja sistema HACCP	1	2	3
		35. Maneja ISO 22000 (NOCIONES)	1	2	3
		36. Buzón de sugerencias	1	2	3
		37. Encuesta de satisfacción	1	2	3
GESTION AMBIENTAL	POLITICAS AMBIENTALES	GESTION AMBIENTAL			
		38. Posee políticas de ahorro de agua y energía	1	2	3
		39. Hace usos de depósitos diferenciados para residuos	1	2	3

* En algunos ítems la respuesta se remite a si cuenta con el mismo y hace uso de él, si lo tiene pero esta desactualizado o en desuso o si lo tiene, lo usa y está en perfecto estado.

OBSERVACIONES DEL EXAMINADOR: _____

ANEXO N° 5: MODELO ELABORADO POR GUARDA, RAPIMAN, REBIEN Y SOLIS

Area	Aspecto	Característica	Parámetro	1	2	3		
Producción/Servucción	Soporte Físico	Infraestructura	Aseo y ornato: Superficies Limpias					
			Decoración adoc					
			Correcta evacuación de residuos					
			Distribución: Cocina 50% del comedor					
			Permite transito adecuado del personal					
			Correcta ubicación de servicios sanitarios					
		Equipamiento:	Aseo y Ornato: Correcta limpieza					
			Calidad de Iluminación: Espacios bien iluminados					
			Distribución: Suficiente distancia entre una mesa y otra					
			Posee distancia optima ente los diferentes cuartos de cocina					
			Mantenimiento	Eléctrico: Buen estado de la instalación electrica				
				Existe un plan de revisiones sistematicas				
		Capacidad electrica acorde con cantidad de equipo eléctrico						
		Cumplimiento del calendario de mantenimiento						
		Electromecánico:Existe un plan de revisiones sistematicas						
		Equipamiento en buen estado						
		Existe personal de mantenimiento						
		El personal posee cualificacion						
		Estructural: Mantención pintura paredes y fachada						
		Mantención del tejado						
		Mantenimiento de redes de evacuacion de residuos liquidos						
		Seguridad	Medidas de seguridad y prevención: Equipamiento de seguridad					
			Vías de escape					
			Existen luces de emergencia					
			Señalética					
		Tecnologia	Uso de sistemas comunicacionales					
			Uso de software del área					
			Equipamiento moderno					
			Reinversión en equipos					
			Existencia de página web					
Organización Interna	Estructura Interna	Organigrama: Es conocido por el personal						
		Existe un manual de Procedimientos						
		Manual de funciones						
Personal	Personal en contacto	Presentacion personal						
		Nivel de especialización						
	Personal de soporte	Rapidez en la atención						
		Presentacion personal						
Comercialización y Marketing	Investigación de merc	Mercado objetivo	Existe una base de datos					
			Se realizan estudios de mercado para saber tendencias					
			Existe un segmento definido					
		Proveedores	Cartera de Proveedores de insumos					
			Cartera de proveedores de mano de obra					
		Competencia	Existen especificaciones en cuanto a la calidad de los productos					
			Identificación					
		Producto	Se realizan estudios de mercado para saber tendencias					
			Hay un control de ventas para estipular los productos mas aceptados					
		Precio	Potencian los productos mas demandados					
			Potencian los productos menos demandados					
		Distribución	Poseen productos de apoyo al principal					
			La definición de precio se realizó mediante la aplicaión de un método					
		Comunicación	Venta directa					
Venta Indirecta								
Se cuenta con calendario de promoción								
Administración	Recurso Humano	Capacitación	Se utilizan medios de imprenta					
			Utilizan medios de comunicación audiovisual					
		Utilizan medios de comunicación radial						
		Selección de Personal	Existe un plan de formación en la empresa					
			Existen evaluaciones de esta formación					
		Bienestar	Formación del personal coherente con los objetivos de la organización					
	Existe alguna política de reclutamiento							
	Finanzas	Análisis Financiero	Existe alguna política de selección					
			Existen programa de incentivos					
		Estructura de Costos	Existe posibilidad de progresar en la empresa					
Existe reconocimiento de desempeño								
Toma de decisiones	Generación de inform. interna	Presupuesto de caja						
		Informe de liquidez						
Políticas de Calidad	Nivel administrativo	Existen políticas de pago (respecto a proovedroes y endeudamiento)						
		Existencia de un análisis detallado de los costos						
		Buzón de sugerencias						
		Encuesta de satisfacción						
		Conocimiento y adopción del termino						

ANEXO N° 6: CRITERIOS DE MEDICIÓN – MODELO ELABORADO POR GUARDA, RAPIMAN, REBIEN Y SOLIS (2006)

1. DIMENSIONES

Delimitación de los procedimientos que definen el actuar estratégico y operacional de una empresa.

Se tomaron las 8 dimensiones pertenecientes al Mapa de Competitividad del BID (Banco Interamericano de Desarrollo)

- Planeación estratégica
- Producción y Operaciones
- Aseguramiento de la Calidad,
- Comercialización,
- Recursos Humanos,
- Contabilidad y Finanzas,
- Gestión Ambiental
- Sistemas de Información.

ASPECTOS:

Conforman la estructura de un área, son todos aquellos puntos que forman parte fundamental de la composición de un procedimiento.

Los aspectos tomados en consideración para este modelo son los siguientes: Soporte Físico, Organización Interna, Personal, Investigación de mercado, Recurso Humano, Finanzas, Toma de Decisiones y Políticas de Calidad.

Estos aspectos son de vital importancia para el funcionamiento eficiente de un área, el hecho de que uno de estos aspectos no funcione de acuerdo a los tópicos que se estipulan como eficientes producirá desajuste en el área en la cual se encuentra inmerso.

CARACTERÍSTICAS:

Elemento, actividad o acción que define un aspecto

Las características que se tomaron en cuenta en este modelo fueron: Infraestructura, Equipamiento, Mantenimiento, Seguridad, Tecnología, Estructura Interna, PEC, Personal de soporte, Mercado Objetivo, Proveedores, Competencia, Producto, Precio, Distribución, Comunicación, Capacitación, Selección de Personal, Bienestar, Análisis Financiero, Estructura de costo, Generación de información interna, Nivel Administrativo.

Estas características son importantes porque nos expresan los elementos esenciales con los que debe contar una empresa para poder funcionar como tal.

PARÁMETROS:

Son elementos medibles que definen a las características.

Estos parámetros permiten medir, de manera cuantitativa, cada ámbito de la empresa que se está evaluando mediante el modelo.

Los parámetros considerados son aquellos que permiten acercarse a la realidad de cada una de las empresas sometidas a evaluación. Mediante estos se conocerá el nivel de competitividad que poseen las distintas empresas de cada sector.

CARACTERÍSTICAS Y PARÁMETROS

Infraestructura

a).- Aseo y ornato:

-Superficies Limpias: Punto de evaluación para cocina, bar, pasillos, paredes, cielo raso, equipamiento e infraestructura en general.

-Decoración ador: Tiene que existir concordancia entre lo que el restaurante vende como imagen y lo que se encuentra en la decoración propiamente tal del establecimiento.

-Correcta evacuación de residuos: existencia de sistemas de evacuación como por ejemplo tubos con suficiente diámetro que permita el desagüe de todos los desechos tanto de cocina como de baños y lavaderos existentes.

b).- Distribución:

-Cocina en correcta relación con el comedor: Medidas de la cocina acorde con el espacio del comedor, la relación óptima de la cocina es 1 a 2 con respecto al comedor.

-Transito adecuado del personal dentro del recinto: Que la distribución del local permita el libre tránsito del personal

-Correcta distribución de las distintas áreas: Buena distribución entre las áreas administrativas y de soporte del establecimiento

- Correcta ubicación de servicios sanitarios: Que los servicios sanitarios se encuentren a una distancia prudente de los comedores y cocina

2.- Equipamiento

a).- Aseo:

-Correcta limpieza: El estado de limpieza y mantenimiento del equipamiento es el correcto, fijándose en el estado de los equipos.

-Calidad de Iluminación: La iluminación del lugar debe ser clara, permitir un correcto desplazamiento de los clientes evitando así imprevistos, debe estar en correcto estado de limpieza y acorde con la decoración del establecimiento.

b).- Distribución:

-Suficiente distancia entre una mesa y otra: La separación existente no provoca entorpecimiento del tránsito tanto para clientes como para personal.

-Posee distancia óptima ente los diferentes cuartos de cocina: Poner atención en que los cuartos se encuentren distribuidos de manera que no se produzcan olores desagradables.

3.- Mantenimiento

a).- Eléctrico:

- Buen estado de la instalación eléctrica: Fijarse en la mantención de las instalaciones mirando el estado de cables, interruptores enchufes, (tomas de corriente), partidores de tubos de neón y otros instrumentos que tengan que ver con el buen funcionamiento de la parte eléctrica del establecimiento.

-Capacidad eléctrica acorde con cantidad de equipo eléctrico: Verificar si la cantidad total de amperaje que posee los equipos lo puede soportar las instalaciones que posee el lugar.

-Cumplimiento del calendario de mantenimiento: Primero verificar que se posee un calendario de mantenimiento segundo asegurarse de que ese calendario sea llevado a cabo. El punto de indicación para este último aspecto será el estado del equipamiento e instalaciones no solo de la parte eléctrica sino también estructural.

-Plan de revisiones sistemáticas: Esto es si existen revisiones periódicas.

b).- Electromecánico:

-Cumplimiento del calendario de mantenimiento: Constatar que se realizan las acciones de mantenimiento para las maquinarias o equipamiento que necesite de electricidad mediante la revisión de libros en donde quede registrado el trabajo con el día y el mes en donde fue hecho.

-Equipamiento en buen estado: Que el equipamiento electromecánico esté en buenas condiciones y que cumpla de buena manera su función.

-Existe personal de mantenimiento: Si la empresa cuenta con empleados de mantenimiento dedicados a atender esta área.

-El personal de mantenimiento posee calificación: El personal de esta área posee estudios técnicos, universitarios, etc.

C.- Estructural:

-Mantención de pintura de paredes y fachada: Que la pintura de paredes y fachadas esté en buen estado y limpia.

-Mantención del tejado: Que el techo de los establecimientos se encuentre en buen estado, tanto en pintura como en estado, no existiendo filtraciones u otros inconvenientes

-Mantenión de redes de evacuación: Esto se refiere que si estas redes se mantienen, tanto en cocina como en servicios sanitarios.

4.- Seguridad

a).- Medidas de seguridad y prevención

-Equipamiento de seguridad: constatar la existencia de extintores, Apaga fuego, hachas, u otros instrumentos de absoluta necesidad en caso de un imprevisto que tenga que ver con fuego o electricidad.

-Vías de escape: Verificar la existencia de estas vías y que se encuentren debidamente señalizadas , además que funcionen efectivamente y que no se encuentren cerradas por fuera o simplemente tenga algún artefacto que bloquee su apertura y que evite su correcta utilización.

-Existencia de luces de emergencia: Existencia de luces de emergencia automáticas u otro tipo de sistema similar.

-Señalización: Que todos los artefactos de seguridad y la infraestructura que pueda llegar a provocar un accidente, estén debidamente señalizadas y a vista de los clientes.

5.- Tecnología

a).- Uso de sistemas comunicacionales: Utilización de sistemas o equipos de comunicación como teléfonos, computadores, fax, dispuestos para los clientes.

b).- Equipamiento moderno: Que cuente con equipamiento relativamente nuevo o refaccionado el cual ayude a mejorar las operaciones que se lleven a cabo dentro del lugar.

c).- Reinversión en equipos: Que la empresa disponga de parte de sus ingresos para destinarlos a la renovación o refacción de equipo tecnológico o comunicacional como televisores, computadores, teléfonos, fax, redes inalámbricas de Internet, televisión satelital o cable entre otros, en pos de mejoras para la oferta de sus servicios y productos.

d).- Uso de software del área: Si la empresa posee un software que facilita la venta de sus servicios y las operaciones de éstas.

e).- Existencia de página Web: La empresa cuenta con una página web la cual es mantenida y utilizada por la empresa activamente.

6.- Estructura interna

a).- Organigrama: Que la empresa cuente con un organigrama en el cual se detalle los departamentos y los responsables de cada uno.

b).- Manual de Procedimientos: Que la empresa disponga de un manual de procedimientos que sea conocido por los empleados de la empresa y verificar su utilización.

c).- Manual de funciones: Que la empresa disponga de un manual de funciones que sea conocido por los empleados de la empresa y verificar su utilización.

7.- Personal en contacto

a).- Presentación personal: El personal en contacto (mozos, azafatas, maitre , chef entre otros) deberá estar correctamente uniformado peinado, rasurado, con un perfume suave y su uniforme impecable.

b).- Nivel de especialización: Tiene un grado de especialización en el área proveniente de institutos profesionales y/o universidades, o cuenta con cursos de especialización en la atención de clientes o es personal con una vasta experiencia.

c).- Rapidez en la atención: Se refiere al tiempo de demora en la atención al cliente, este debe ser prudente y rápido.

8.- Personal de soporte

a).- Presentación Personal: El personal de soporte deberá estar correctamente uniformado peinado, rasurado, con un perfume suave y su uniforme impecable.

b).- Nivel de especialización: Tiene cierto grado de especialización profesional proveniente de liceos técnicos, institutos profesionales, o universidad.

9.- Mercado Objetivo

a).- Base de datos: la empresa cuenta con una base de datos de clientes en la cual se detalla el nombre, teléfono, dirección de e-mail entre otros aspectos.

b).- Estudios de mercado para saber tendencia: Que la empresa realice estudios de mercado para responder a las nuevas necesidades que va presentando el mercado objetivo.

c).- Existe un segmento definido: La empresa conoce perfectamente a quien esta dirigiendo sus productos.

10.- Proveedores

a).- Cartera de Proveedores de insumos: La empresa cuenta con una base de datos de proveedores frecuentes o potenciales adjuntando a esta el nombre del contacto, mail, teléfono, entre otros aspectos de interés.

b).- Cartera de mano de obra: Si la empresa posee convenios con instituciones o establecimientos educacionales que la abastezcan de personal.

c).- Existen especificaciones en cuanto a la calidad de productos: Si la empresa tiene definida la calidad de los insumos requeridos. Si la empresa cuenta con un sistema de revisión de estos insumos al momento de recepcionarlos

11.- Competencia

a).- Identificación de la competencia: Si la empresa conoce perfectamente quien es su competencia y hacia quien tiene que enfocar sus estrategias competitivas.

b).- Se realizan estudios de mercado para saber las tendencias: Si las empresas realizan estudios de tendencia para saber en qué están sus competidores y cuáles son las tendencias futuras de la oferta.

12.- Producto

- a).- Control de ventas para estimular los productos más aceptados: Es que la empresa cuenta con un catastro de las ventas que se realizan para saber cuáles son los productos más pedidos.
- b).- Desarrollo de productos en función de los diferentes segmentos: Si la empresa genera sus productos a partir de los diferentes segmentos que abarca.
- c).- Potencian los productos más demandados: Si la empresa potencia con acciones de marketing o diferenciación los productos más demandados.
- c).- Potencian los productos menos demandados: Si la empresa hace esfuerzos por potenciar productos que no son estrella ofreciéndolos de una manera más constante.
- d).- Poseen productos de apoyo al principal: Si la empresa cuenta con productos que complementan el servicio principal.
- e).- Ofrece seguro para los clientes: Si la empresa ofrece en todos sus productos los seguros de viaje respectivo para sus clientes.

13.- Precio

- a).- Definición de precio: Si la empresa define su precio por medio de algún método.

14.- Distribución:

- a).- Venta directa: Si la empresa vende sus productos en el establecimiento en donde opera.
- b).- Venta Indirecta: Si la empresa utiliza intermediarios u otros mecanismos para la venta de sus productos.

15.-Comunicación

- a).- Se cuenta con un calendario de promoción: Si la empresa tiene definido en que época del año debe hacer promoción y publicidad de su producto/servicio.
- b).- Se utilizan medios de imprenta: Si la empresa genera material informativo en papel.
- c).- Se utilizan medios de comunicación audiovisual: Si la empresa realiza promoción por medio de canales televisivos nacionales o locales o por medio de cd informativo.
- d).- Se utilizan medios de comunicación radial: Si la empresa realiza publicidad por medio de estaciones nacionales o locales.

16.- Capacitación

- a).- Existe un plan de formación en la empresa: Si la empresa brinda o cuenta con programas de capacitación para su personal
- b).- Existen evaluaciones de esta formación: Si la empresa mide lo aprendido por sus empleados en esta capacitación.

c).- Formación del personal es coherente con los objetivos de la organización: Si la empresa enfoca esta capacitación hacia la misión y los objetivos de la misma.

17.- Selección de personal

a).- Existe una política de reclutamiento: Si la empresa utiliza métodos para el reclutamiento como por ejemplo: medios escritos o radiales, entre otros.

b).- Existe una Política de selección: Si la empresa cuenta con un proceso de selección de personal.

18.- Bienestar

a).- Existe Programa de incentivos: Si la empresa premia a sus empleados ya sea de forma ya sean monetarios o de otra índole.

b).- Existe posibilidad de progresar en la empresa: Si la empresa da posibilidades para ir ascendiendo en la empresa.

c).- Existe reconocimiento de desempeño: Si la empresa reconoce el trabajo de cada uno de los empleados y si es comunicado a la persona.

19.- Análisis Financiero

a).- Presupuesto de caja: Si la empresa posee un análisis mensual de su situación.

b).- Informe de liquidez: Si la empresa realiza informes para saber si tiene la capacidad de cubrir los compromisos a corto plazo.

c).- Existe políticas de pago con respecto a proveedores y endeudamiento: Si la empresa tiene estipulado plazos o requerimiento para los pagos.

20.- Estructura de costo

a).- Existencia de un Análisis detallado de Costos: Si la empresa registra todos los costos en los que incurre, por muy pequeños que sean.

21.- Generación de información interna

a).- Buzón de sugerencias: Si la empresa cuenta con un buzón de sugerencias para recabar información sobre inquietudes y observaciones de los clientes.

b).- Encuesta de satisfacción: Si la empresa realiza encuestas de satisfacción a sus clientes para conocer la calidad del servicio que se ofrece y así obtener un feed back.

22.- Nivel administrativo

a).- Conocimiento y adopción del término: Si la empresa realmente reconoce el término de competitividad, lo maneja y lo adopta dentro de esta.

ANEXO N° 7: Tablas cruzadas según los restaurantes con el instrumento “Ficha de observación”, que se realizó en los 15 restaurantes tres tenedores de la ciudad de Trujillo, año 2016.

RESTAURANTES	SOPORTE FÍSICO											
	Característica: "Infraestructura"		Característica: "Equipamiento"			Característica: "Mantenimiento"		Característica: "Seguridad"			Característica: "Tecnología"	
	Regular	Bueno	Malo	Regular	Bueno	Malo	Regular	Bueno	Malo	Regular	Malo	Regular
BRISAS DEL NORTE	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
EL PAISA	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
EL SOMBRERO	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
ESTANCIA MUCHIK	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
HAN MUY	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1
LAS 3 MARÍAS	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1
LOS HERRAJES	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0
BUFFALO BEEF	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0
CHICKEN KING	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0
COCO TORETE	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0
CHELSEA	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0
DANIELITAS	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0
MOCHICA CAFETERÍA	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
MOCHICA RESTAURANTE	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0
EL MORDISCO	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0

ANEXO N° 8: Tablas cruzadas según los restaurantes con el instrumento “Cuestionario”, que se realizó en los 15 restaurantes tres tenedores de la ciudad de Trujillo, año 2016.

Restaurantes	Característica: "Estructura interna"		Característica: "Personal en contacto"		Característica: "Personal administrativo y de soporte"		Característica: "Mercado objetivo"		Característica: "Proveedores"		Característica: "Competencia"		Característica: "Producto"		Característica: "Precio"		Característica: "Comunicación y publicidad"		Característica: "Capacitación"		Característica: "Selección de personal"		Característica: "Programa de recompensas"		Característica: "Análisis financiero y estructura de costos"		Característica: "Calidad y servicio al cliente"		Característica: "Gestión ambiental"		
	Regular	Bueno	Malo	Regular	Bueno	Malo	Regular	Bueno	Malo	Regular	Bueno	Malo	Regular	Bueno	Malo	Regular	Bueno	Malo	Regular	Bueno	Malo	Regular	Bueno	Malo	Regular	Bueno	Malo	Regular	Bueno	Malo	Regular
Brisas del norte	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
El paisa	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1

El sombrero	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0						
Estancia muc hik	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0								
Han muy	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0					
Las 3 marias	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0			
Los herrajes	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0			
Buffalo beef	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0		
Chickening	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0		
Cocotorete	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0
Chel sea	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1			

Danielitas	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0				
Mochica cafetería	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0		
Mochica restaurante	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	
El morisco	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1

ANEXO N° 9: CATEGORIZACION DE RESTAURANTES 3 TENEDORES – MINCETUR

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 así como de campanas extractoras y refrigeradores.
Servicios higiénicos para el personal de servicio.
Personal:
Jefe de cocina capacitado y/o con experiencia
Jefe de comedor capacitado y/o con experiencia
Personal subalterno capacitado y/o con experiencia debidamente uniformado.

ANEXO N° 10: IMÁGENES

IMAGEN 01



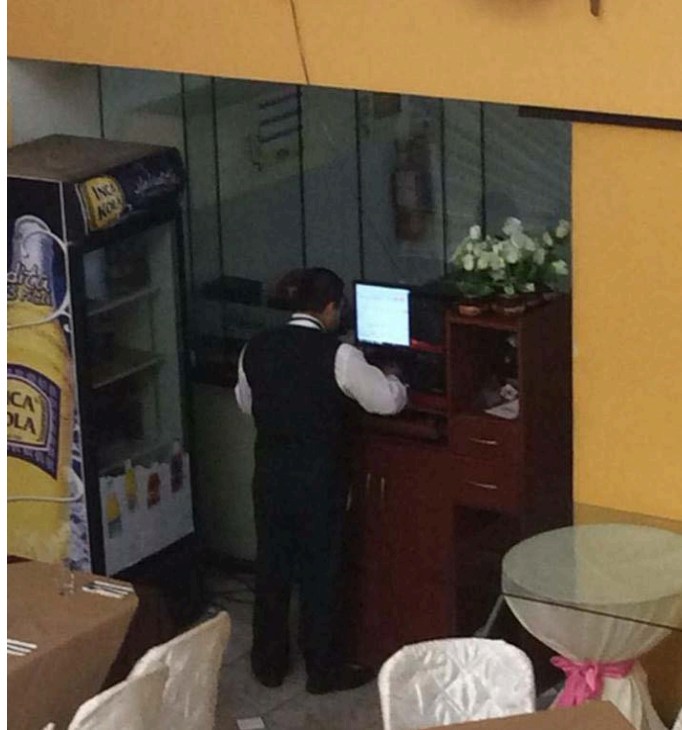
Fuente. Elaboración propia

IMAGEN 02



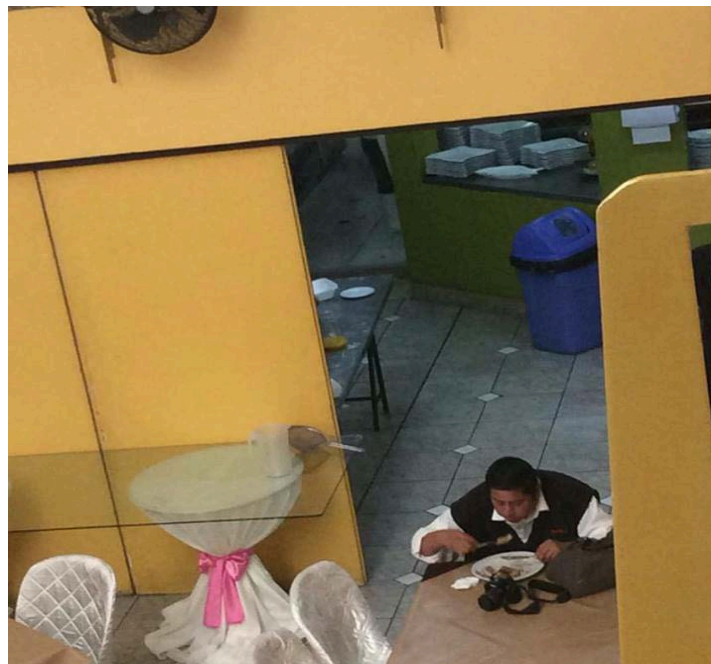
Fuente. Elaboración propia

IMAGEN 03



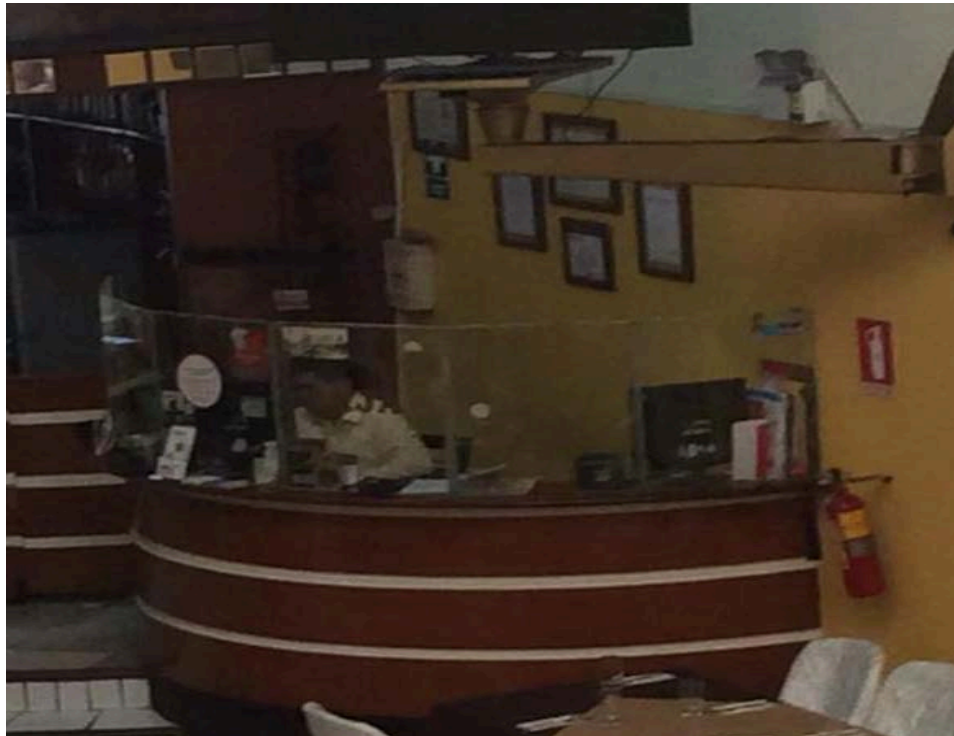
Fuente. Elaboración propia

IMAGEN 04



Fuente. Elaboración propia

IMAGEN 05



Fuente. Elaboración Propia

IMAGEN 06



Fuente. Elaboración Propia