



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**ESCUELA SUPERIOR DE TURISMO**



---

**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE  
POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**DISEÑO DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL  
ADMINISTRADOR DE LAS PYMES TURÍSTICAS  
RESTAURANTERAS DEL DISTRITO FEDERAL.  
CASO: RESTAURANTE LA QUINTA**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRO EN CIENCIAS EN ALTA DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS TURÍSTICAS**

**PRESENTA:  
LIC. VELÁZQUEZ CASTRO JUDITH ALEJANDRA**

**DIRECTORAS:  
DRA. MA. DEL ROCÍO VEGA BUDAR  
M. EN A. MA. MAGDALENA MALDONADO ÁVALOS**

**MÉXICO, D.F., JUNIO DE 2009.**



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

SIP-14

*ACTA DE REVISIÓN DE TESIS*

En la Ciudad de México siendo las 16:00 horas del día 28 del mes de mayo del 2009 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de SEPI-EST para examinar la tesis de grado titulada:

Diseño de un Programa de Capacitación para el Administrador de las PYMES Turísticas  
Restauranteras del Distrito Federal. Caso: Restaurante La Quinta

Presentada por el alumno:

VELÁZQUEZ  
 Apellido paterno

CASTRO  
 Apellido materno

JUDITH ALEJANDRA  
 Nombre(s)

Con registro: 

A	0	7	0	5	8	6
---	---	---	---	---	---	---

aspirante al grado de:

Maestro en Ciencias en Alta Dirección de Empresas Turísticas

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACIÓN DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

**LA COMISIÓN REVISORA**

Director de tesis

Dra. Ma. del Rocío Vega Budar

Dra. Larisa Ivette Alcérreca Molina

Director de tesis

M. en A. Ma. Magdalena Maldonado Avalos

M. en Df Héctor López Villalobos

Dr. Napoleón Rosario Conde Gaxiola

**EL PRESIDENTE DEL COLEGIO**

M. en Ec. Hazael Cerón Monroy



S.E.P.  
 Instituto Politécnico Nacional,  
 Escuela Superior de Turismo,  
 Sección de Estudios de Posgrado e Investigación



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México el día 1 del mes de julio del año 2009, el (la) que suscribe Velázquez Castro Judith Alejandra alumno (a) del Programa de Maestría en Ciencias en Alta Dirección de Empresas Turísticas con número de registro A070586, adscrito a Escuela Superior de Turismo, manifiesta que es autor (a) intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección de Dra. Ma. Del Rocío Vega Budar y M. en A. Ma. Magdalena Maldonado Ávalos cede los derechos del trabajo intitulado Diseño de un Programa de Capacitación para el Administrador de las PYMES Turísticas Restauranteras del Distrito Federal. Caso: Restaurante La Quinta, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico: **judith\_veca@hotmail.com**. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Velázquez Castro Judith Alejandra

---

Nombre y firma

## DEDICATORIAS

A dios:

Por dejarme concluir una meta más en mi vida.

A mis padres:

Onofre y Guadalupe, por su amor y apoyo incondicional.

A mi esposo:

Miguel Ángel, por su amor y constante motivación.

A mi hija:

Reyna Guadalupe, quien vino a complementar mi vida  
y a ser la luz que ilumina mi camino.

A mis hermanas:

Marvil y Jazmín, por su comprensión y ejemplo a seguir.

A mis amigas:

Por su amistad y apoyo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Instituto Politécnico Nacional por ser mi Alma Mater.

A la M. en A. Ma. Magdalena Maldonado Ávalos por su valioso apoyo, paciencia y dedicación al dirigir este trabajo.

A la Dra. Rocío Vega Budar, quien también contribuyó en la dirección de este trabajo.

A mis revisores, el Dr. Napoleón Conde Gaxiola y el M. en D.F. Héctor López Villalobos quienes revisaron mi trabajo y sugirieron propuestas para su corrección.

A los profesores de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Turismo, quienes participaron en mi preparación.

Y a todos los que me apoyaron en el tiempo que realicé este trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

	<b>Páginas</b>
RESUMEN	I
ABSTRACT	II
ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICAS Y FIGURAS	III
SIGLAS Y ABREVIATURAS	IV
GLOSARIO DE TÉRMINOS	VI
INTRODUCCIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
JUSTIFICACIÓN	3
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
MATERIALES Y MÉTODOS	5
<b>CAPÍTULO I. PYMES TURÍSTICAS</b>	
1.1. Pequeñas y medianas empresas	10
1.1.1. Clasificación de las pequeñas y medianas empresas	13
1.1.2. Categoría jurídica de las PYMES	14
1.2. Indicadores económicos de la industria restaurantera	15
<b>CAPÍTULO II. RESTAURANTES</b>	
2.1. Clasificación de los restaurantes	17
2.2. Proceso administrativo aplicado a un restaurante	26
2.3. Estructura organizacional y funciones de un restaurante	29
2.4. Restaurante “La Quinta”	39
2.4.1. Estructura organizacional	41
2.4.2. Situación actual	42

### **CAPÍTULO III. COMPETENCIAS LABORALES DEL ADMINISTRADOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

3.1. Funciones y tareas del administrador	46
3.2. Competencias laborales	48

### **CAPÍTULO IV. CAPACITACIÓN**

4.1. Determinación de las necesidades de capacitación	61
4.2. Beneficios de la capacitación dentro la empresa	61
4.3. Marco jurídico de la capacitación en México	62
4.4. Obligación de capacitar	63
4.5. Momento en el que se lleva a cabo la capacitación	64
4.6. Instituciones que ofrecen capacitación en México	64
4.7. Capacitación y certificación de calidad	67
4.8. Capacitación y competitividad	69
4.8.1. Competitividad dentro del programa sectorial de turismo 2007 – 2012	72
4.8.2. Índice de competitividad 2006	73

### **CAPITULO V. TRABAJO DE CAMPO**

5.1. Administrador del restaurante	74
5.1.1. Entrevistas	74
5.1.2. Observación	75
5.2. Encuesta SERVQUAL	75
5.2.1. Diseño del cuestionario	77
5.2.2. Calculo del tamaño de la muestra	77
5.2.3. Administración de la encuesta	77
5.3. Empleados	78
5.3.1. Observación	78
5.3.2. Encuesta SERVQUAL	78
5.3.3. Análisis de los resultados de la encuesta SERVQUAL aplicada a los empleados del restaurante La Quinta	78

5.4. Clientes	80
5.4.1. Encuesta SERVQUAL	80
5.4.2. Análisis de resultados	80
5.5. Propuesta del diseño del programa de capacitación	85
<b>CONCLUSIONES</b>	94
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	97
<b>ANEXOS</b>	
1. FOTOGRAFÍAS DEL RESTAURANTE LA QUINTA	104
2. ENCUESTA SERVQUAL COLABORADOR	106
3. ENCUESTA SERVQUAL CLIENTE	110
4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS	115
5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES	124

## **RESUMEN**

Día con día, las empresas del sector turístico tienen la necesidad de adaptarse a cambios tanto tecnológicos y económicos como conductuales y sociales ya que cada vez hay más nichos de mercado a los cuales se debe satisfacer oportunamente mediante una oferta innovadora y de calidad.

Las empresas prestadoras de servicios turísticos deben tener la capacidad de satisfacer esa demanda; en el caso de los establecimientos de alimentos y bebidas pequeños y medianos, éstos tienen que competir contra las grandes empresas. En este sentido, se pone de manifiesto la importancia de la capacitación de los responsables de las PYMES turísticas restauranteras pues de éste depende el éxito o fracaso de la organización. Los administradores deben ser capaces de crear ventajas competitivas para poder crecer y diferenciarse de sus competidores. Por tal motivo, la gestión del conocimiento y la especialización son piezas claves para mejorar la competitividad de las empresas.

Por lo anterior, el diseño de un programa de capacitación para el administrador de las PYMES turísticas restauranteras del Distrito Federal pretende reforzar y desarrollar las competencias laborales que deben poseer dichos administradores para optimizar las actividades que llevan a cabo a fin de mejorar la calidad en el servicio y satisfacer oportuna y eficientemente a los clientes que frecuentan estos establecimientos, lo cual coadyuvará a alcanzar y mejorar su posición competitiva dentro del mercado.

Para diseñar del programa en mención, se detectaron las competencias laborales de los administradores de las microempresas turísticas dedicadas a los alimentos y bebidas mediante una ardua revisión documental y la aplicación de entrevistas dirigidas al administrador y encuestas dirigidas a los empleados y los clientes. Finalmente, el diseño del programa puede aplicarse a otros restaurantes micro del país pues éstos generalmente poseen las mismas características estructurales y administrativas.

## **ABSTRACT**

Day by day companies of the touristic sector have the necessity of adapting to the new technological, economical, and social changes because there are more markets that have to be satisfied appropriately through an innovative offer and quality.

The companies which offer tourist places should be able to satisfy that demand. In the case of small and medium settings, have to compete against the big companies. In this case it is very important to qualify the people in charge of the tourist companies. In this case it is very important to qualify the people in charge of the tourist SMEs because of it depends the success or the failure of the organization. The administrators must be able to make competitive advantages in order to grow and make the difference between their competitiveness of the companies.

According to this information the design of a program of improvement for the administrator of the tourist SMEs which manage the restaurants of the Federal District has the interest of developing the labor competences which must have the administrators to improve the activities that make a better service and to satisfy to the customers who go to these settings and it will help to improve the competitiveness in the market.

To design this program the competences of the administrators of small tourist companies, which are dedicated to meals and drinks were evaluated through surveys to the administrators, customers and workers. Finally, this program can be apply to other small restaurants of the country because these have the same characteristics.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Principales problemas que se identifican en las PYMES	2
Tabla 2. Estratificación por número de empleados	13
Tabla 3. Indicadores 2008	15
Tabla 4. Integración de los recursos de un restaurante	27
Tabla 5. Clasificación de los programas por tipo de apoyo	65
Tabla 6. Dimensiones SERVQUAL	80
Tabla 7. Dimensiones e ítems de la encuesta SERVQUAL cliente	81
Tabla 8. Resultados de la encuesta SERVQUAL cliente	82
Tabla 9. Competencias laborales del administrador de una microempresa turística dedicada a los alimentos y bebidas	86

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Causas por las que mueren las PYMES	2
------------------------------------------------	---

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Clasificación de las PYMES en base a sus actividades	14
Figura 2. Estructura organizacional de un restaurante PYME	30
Figura 3. Estructura organizacional del restaurante La Quinta	42

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

**AAA:** American Automobile Association.

**AMR:** Asociación Mexicana de Restaurantes.

**CANIRAC:** Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados.

**CIMO:** Calidad Integral y Modernización.

**CIPI.-** La Comisión Intersecretarial de Política Industrial (México).

**COMPITE:** Comité Nacional de Innovación y Modernización Tecnológica.

**CONOCER:** Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales.

**DNC:** Detección de Necesidades de Capacitación.

**FONDESO:** Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México.

**FONDO PYME:** Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

**IMCO:** Instituto Mexicano para la Competitividad.

**INEGI:** Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.

**LFT:** Ley Federal del Trabajo.

**NAFIN:** Nacional Financiera.

**OCDE:** Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

**OMT:** Organización Mundial del Turismo.

**PROMODE:** Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista.

**RED CETRO-CRECE:** Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial.

**PYME:** Pequeña y Mediana Empresa.

**SE:** Secretaría de Economía de México.

**SECTUR:** Secretaría de Turismo Federal.

**SECTUR - DF:** Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal.

**STPS:** Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**Actitudes:** Consiste en la manifestación externa del estado de ánimo del individuo ante determinados estímulos.

**Aptitudes:** Combinación de rasgos y habilidades que hacen que una persona realice mejor cierto tipo de operaciones o actividades.

**Calidad:** Es el conjunto de características de un producto o servicio que le permiten satisfacer cabalmente los requerimientos exigidos por el cliente o usuario.

**Certificación:** Es el conjunto de evaluaciones que permite demostrar a un sistema, proceso o persona, que posee determinados niveles de calidad para la obtención de un certificado, que de fe de su competencia mínima para desarrollar una actividad.

**Competencia laboral:** Conjunto de habilidades, destrezas y actitudes que son necesarias para la realización de un trabajo efectivo y de calidad, llevando implícito el saber (conocimientos), el saber hacer (habilidades y destrezas) y el saber ser (actitudes).

**Competitividad:** Capacidad de una nación, empresa, institución u organización para participar y permanecer en el mercado con rentabilidad atractiva y, al mismo tiempo, incrementar los niveles de bienestar de sus habitantes, socios o colaboradores.

**Conocimiento:** Referido al saber, comprender y dominar los conceptos necesarios para ejecutar de manera eficiente una determinada actividad.

**Detección de Necesidades de Capacitación:** es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma.

**Destreza:** Habilidad para realizar actos motores y/o cognoscitivos complejos con facilidad y precisión.

**Dimensión de capacidad de respuesta:** prestación del servicio de forma ágil.

**Dimensión de empatía:** tratamiento sensible e individualizado de los clientes.

**Dimensión de fiabilidad:** cumplir el servicio prometido de una manera precisa, sin cometer errores.

**Dimensión de garantía:** conocimientos y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza.

**Dimensión de tangibilidad:** aspecto de las instalaciones físicas, de los equipos, del personal y de los materiales utilizados en la prestación del servicio.

**Empresa:** Unidad económica integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción, y dedica a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios.

**Encuesta SERVQUAL:** es un instrumento que mide la evaluación global de la calidad por parte del cliente. Los resultados son evaluados a través de lo percibido por el cliente en cuanto a la prestación del servicio contra lo esperado por dichos clientes; es decir, se miden las percepciones frente a las expectativas.

**Habilidad:** Destreza y precisión necesarias para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo al grado de exactitud requerido.

**Perfil ocupacional:** descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

**Personal ocupado:** Personas que participan en alguna actividad productiva, cumpliendo un horario definido y recibiendo un sueldo o salario. Incluye a los trabajadores en huelga, con licencia temporal, de vacaciones o enfermedad.

**PIB:** Producto Interno Bruto es la suma de todos los bienes y servicios producidos en un país en un período de tiempo dado.

**Productividad:** Enfoque administrativo que busca el mayor rendimiento en la producción al menor costo posible en dinero, tiempo y energía. La productividad se sirve de la eficiencia para conseguir sus objetivos.

**Trabajo:** Toda actividad humana que, en forma intencionada, tiene por finalidad transformar un recurso en un bien o un servicio, o en otro recurso supuestamente de mayor utilidad para sí o para otros.

## **INTRODUCCIÓN**

En el ámbito turístico es indispensable que el personal prestador del servicio cuente con las competencias laborales necesarias, es decir, con los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes precisos para satisfacer al cliente y superar sus expectativas de compra.

Para lograr lo anterior y para la presente investigación se pretende utilizar la capacitación como pieza clave, pues ésta contribuye a lograr el éxito de cualquier organización mediante el aumento y reforzamiento de las competencias laborales del personal que en este estudio de caso es el administrador del restaurante La Quinta.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La capacitación adquiere importancia dentro de una organización pues ésta es una actividad que debe ser planeada en base a las necesidades reales de la empresa orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador, es decir, en las competencias laborales que debe poseer.

Siliceo, A (1995) señala que algunos de los beneficios que se pueden obtener por la implementación de la capacitación en una empresa, son: la solución de problemas, mayor productividad y eficiencia.

En la tabla 1 se exponen los principales problemas identificados por la SE en las PYMES en México; uno de ellos es la capacitación deficiente de sus recursos humanos (CIPI, Documento Informativo sobre las PYMES en México. 2001).

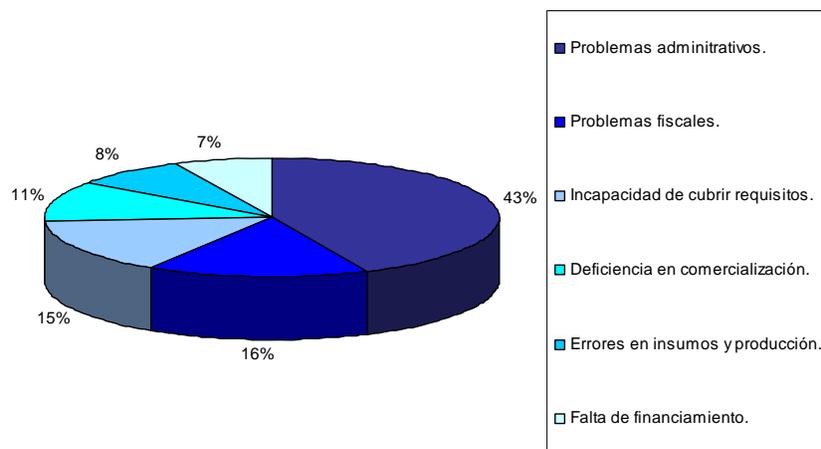
Tabla 1. Principales problemas que se identifican en las PYMES

A) PARTICIPACIÓN LIMITADA EN EL COMERCIO EXTERIOR
b) Acceso limitado a fuentes de financiamiento
c) Desvinculación con los sectores más dinámicos
d) Capacitación deficiente de sus recursos humanos
e) Falta de vinculación con el sector académico
f) No tiene una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico

Fuente: CIPI. 2001.

En la gráfica 1 se identifican las causas por las que mueren las PYMES, que de acuerdo con Nacional Financiera (NAFIN) son: problemas administrativos, problemas fiscales, incapacidad de cumplir requisitos, deficiencia en comercialización, por errores en insumos y producción y debido a la falta de financiamiento. Como puede observarse, la mayoría de estos problemas tienen que ver con la administración deficiente de la empresa, o mejor dicho por una incapacidad de sus responsables para administrar de manera adecuada a la misma.

Gráfica 1. Causas por las que mueren las PYMES



Fuente: Elaboración propia.

En el mismo estudio, NAFIN indica que las PYMES carecen de mano de obra calificada, por lo que enfrentan importantes barreras de acceso a nuevas tecnologías por falta de información. La capacitación es una herramienta efectiva para adaptar al personal directivo a las innovaciones aparecidas en el mercado así como para mejorar el buen funcionamiento de la empresa.

La falta de capacitación en las PYMES turísticas ha sido un obstáculo para su desenvolvimiento como prestadoras de servicios; por lo que se busca a través de un programa de capacitación fortalecer una cultura empresarial que responda a la condición de competitividad, establecida por el mercado turístico.

El administrador juega un papel importante ya que es el responsable y quien dirige a la organización. Los administradores de las PYMES no siempre tienen una perspectiva de lo que es administrar una organización ya que la mayoría de éstos no cuenta con los conocimientos para tal tarea o mejor dicho no cuentan con las competencias laborales para llevar a cabo la administración del negocio.

Por lo anterior, se hace necesario implementar un programa de capacitación que ayude a los administradores a desarrollar y fortalecer las competencias laborales que se requieren para dirigir de forma adecuada a las PYMES del ámbito turístico.

## **JUSTIFICACIÓN**

En el segmento de las PYMES, usualmente los cargos directivos son ocupados por integrantes de la familia propietaria, en las áreas de administración y producción, cuyas funciones no se encuentran definidas formalmente.

Si los administradores no cuentan con las competencias laborales indispensables para dirigir la empresa a su cargo, se torna dudosa la permanencia de la empresa en el mercado.

En esta investigación, la capacitación se utiliza como el medio para adaptar al personal directivo a las innovaciones aparecidas en el mercado, como lo es la introducción de las tecnologías de la información y la comunicación en los procesos de la empresa turística.

Para Mendoza, A. (2000) la capacitación contribuye a aumentar el número de personas con los conocimientos específicos necesarios para trabajar en este sector. Asimismo, Mendoza manifiesta que la gestión del conocimiento, la especialización y la capacidad de investigación y desarrollo son claves para la competitividad de las empresas.

Toda empresa busca incrementar utilidades, niveles de competitividad e imagen, y es necesario estar conscientes que para poder lograrlo es de vital importancia contar con un personal apto para llevar a cabo de manera adecuada las actividades que se encuentra desempeñando. La necesidad de mejora del servicio y la búsqueda de la excelencia empresarial en el turismo exigen que se preste más atención a la capacitación y a otros aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos, ya que solo éstos proporcionan la calidad en el servicio.

El capital humano que adquiere conocimientos y capacitación es capaz de brindar mejores soluciones a los problemas, más satisfacción al cliente y mejores resultados económicos a la organización. En el caso de las PYMES turísticas de México, se pretende lograr que sus administradores o responsables de las mismas, cuenten con las habilidades necesarias para el adecuado desenvolvimiento en sus actividades.

El fin de esta propuesta es contribuir con el desarrollo de las habilidades requeridas por el administrador, según lo especificado por el perfil ideal, así como contribuir a su preparación. De esta forma, se tiene que tomar en cuenta que las empresas y agentes que componen el sector turístico establecen un contacto

personal con los turistas y que, por ese motivo, el grado de formación de los administradores de dichas empresas es esencial para proporcionar al público mejor calidad y optimización en los servicios.

## **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar una propuesta de un programa de capacitación para los administradores de las microempresas turísticas que brindan el servicio de alimentos y bebidas, ubicadas en el Distrito Federal; que sea capaz de enriquecer tanto el desempeño de sus funciones operativas como la toma de decisiones que asuman al respecto para ofrecer un servicio de calidad al cliente.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Explicar cuáles son los componentes de la capacitación.
- Contribuir en el desempeño del administrador, conforme a los planes, objetivos y requerimientos de la empresa.
- Identificar las competencias laborales requeridas por el administrador del restaurante La Quinta.
- Ayudar a elevar y mantener un buen nivel de eficiencia individual y rendimiento colectivo dentro de la empresa.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La presente investigación es exploratoria y cualitativa, ya que se tuvo como objetivo examinar las competencias laborales que posee el administrador del restaurante PYME “La Quinta”, el cual es el objeto de estudio; en base a esto se

generó el conocimiento y entendimiento necesarios para la elaboración del programa de capacitación.

Las ventajas de la investigación exploratoria y cualitativa de acuerdo con Malhotra, (2004) son: la flexibilidad y la versatilidad en relación con los métodos, ya que no se utilizan los protocolos ni procedimientos de investigación formales. En este tipo de investigación rara vez se incluyen muestras grandes y planes de muestreo de probabilidad. Más bien, los investigadores están preparados para concebir ideas y conocimientos nuevos conforme avanza la investigación, por ello es cualitativo.

Por otra parte, dicha investigación fue de tipo documental, deductiva - inductiva y descriptiva puesto que se realizó un análisis de los conocimientos que poseen los administradores de las PYMES. Este análisis se utilizó para generar la propuesta del programa de capacitación, mismo que contribuirá a que los administradores mejoren su participación dentro de la misma organización. La ventaja de este tipo de estudio es que se apoya en técnicas como la revisión documental, la recolección de datos y las encuestas.

Las competencias laborales del administrador del restaurante fueron analizadas a través de la aplicación de la encuesta SERVQUAL, la cual fue modificada para poder ser aplicada a los empleados y a los clientes del establecimiento de alimentos y bebidas en mención. De la misma manera se realizaron tres entrevistas al administrador del restaurante, una entrevista estructurada (durante el mes de diciembre del año 2008) y dos entrevistas no estructuradas (durante los meses de febrero y abril del año 2009, respectivamente). Con las entrevistas se obtuvo mayor información sobre las competencias laborales que posee el administrador y sobre la situación actual del restaurante.

También, se reunió información visual a través de la observación casual tanto del administrador como de los empleados para poder determinar con exactitud cómo se desempeñan en su trabajo.

Por último, se analizaron de manera cuidadosa los datos obtenidos de las entrevistas, la observación y las encuestas aplicadas tanto a los empleados del restaurante como a los comensales a fin de poder conceptualizar el problema de estudio y en base a la información obtenida del restaurante PYME se procedió a generar un análisis de las competencias laborales y el perfil ocupacional del administrador de una microempresa turística dedicada a los alimentos y bebidas, así como la propuesta del programa de capacitación para dichos administradores. El propósito específico de esta investigación es presentar una propuesta de diseño un programa de capacitación para el administrador de las PYMES turísticas restauranteras del Distrito Federal, caso: restaurante La Quinta.

El trabajo consta de cinco capítulos. En el capítulo primero se presentan las características propias de una PYME, su clasificación en base a su número de empleados, sus ingresos anuales y de acuerdo a las actividades que realizan; también se hace referencia a la categoría jurídica de las PYMES así como los indicadores económicos de la industria restaurante en México y en el Distrito Federa.

En el capítulo segundo, se definen qué son los restaurantes, su clasificación de acuerdo a varios organismos (OMT, CANIRAC, SECTUR, AAA, AMR), el proceso administrativo aplicado a los restaurantes, la estructura organizacional y funciones que se desempeñan dentro de éste. Finalmente, se describen las características físicas y funcionales del restaurante “La Quinta”.

El capítulo tercero hace referencia a las competencias laborales que posee el administrador de alimentos y bebidas, sus funciones. En el mismo capítulo, se define lo que son las competencias laborales y se mencionan los criterios que de acuerdo con CONOCER deben tomarse en cuenta para la evaluación de la competencia laboral del coordinador de alimentos y bebidas.

El capítulo cuarto comprende los antecedentes de la capacitación en México, diferentes conceptos de capacitación, la DNC, los beneficios que trae la capacitación dentro de una empresa, el marco jurídico de la capacitación en México en base a la LFT, las instituciones que en el país ofrecen programas de capacitación a las empresas. Por último, se menciona la relación entre capacitación, certificación de calidad y competitividad.

En el último capítulo (quinto) se aborda el trabajo de campo; éste comprende la observación y las entrevistas realizadas al administrador, los resultados e interpretación de la encuesta SERVQUAL aplicada a los empleados y a los clientes. Así como, la propuesta de las competencias laborales y el perfil ocupacional del administrador de una microempresa turística dedicada a los alimentos y bebidas, y la propuesta del programa de capacitación dirigido a los administradores de las PYME turísticas restauranteras.

Por último se dan las conclusiones de la investigación, se mencionan los resultados obtenidos a través del trabajo de campo y lo que se logró con este trabajo de investigación.

## **CAPÍTULO I. PYMES TURÍSTICAS**

De acuerdo con INEGI (2006) el PIB del Distrito Federal durante el año 2004, contribuyó al 20.5% (1 billón 520,677.1 millones de pesos) del total nacional, posicionándose así como la principal economía del país. De ese 20.5% el 18% correspondió al turismo por concepto de comercio, restaurantes y hoteles.

La derrama total de los turistas hospedados en hoteles en el Distrito Federal, durante el año 2007 fue de 4,306.22 millones de dólares, con un gasto promedio acumulado por turista nacional de 327.64 dólares y por turista extranjero de 716.42 dólares.

En base a INEGI, citado por la Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal (SECTUR - DF), los empleos directos en restaurantes y hoteles en el Distrito Federal en el año 2007, fue de casi 257 mil.

Como se observa en los párrafos anteriores, el impacto económico de la actividad turística en el Distrito Federal se ve reflejado en la generación de ingresos por divisas, empleos (directos e indirectos) e inversiones.

En cuanto a atractivos turísticos, la oferta registrada y validada por cada una de las oficinas de turismo del Distrito Federal, para el año 2007 fue de 983 atractivos (incluyendo: atractivos culturales; arqueológicos; arquitectónicos; sitios históricos; parques y estadios; y actividades reportadas por cada delegación).

Asimismo, la infraestructura turística en el Distrito Federal es una de las más complejas en el país, ya que entre otras cosas cuenta con:

- Un Aeropuerto Internacional.
- Transporte público en sus diversas modalidades (Metro, Metro bus, Taxis, Turibus).
- 656 establecimientos de hospedaje (de diversas categorías).

- 34, 500 establecimientos de alimentos y bebidas (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, CANIRAC. Representatividad. 2008).
- Zoológicos.
- 138 Museos (Confederación Nacional Turística, CNT. Comunicado de Prensa. 2008).
- Iglesias.
- Teatros.
- Parques de diversiones.
- 8 Sitios arqueológicos.
- Monumentos.
- Deportivos.
- Edificios históricos.

### **1.1. Pequeñas y medianas empresas**

En su origen, el trabajo personal del campesino o artesano le fue exigiendo cada vez más cantidad de recursos para alimentar a una familia creciente. Es por eso que paulatinamente los hijos comienzan a formar parte activa de las actividades de trabajo de sus padres.

De esta manera, la incorporación de los hijos y la necesidad de darse alguna forma de organización en el trabajo fueron conformando la estructura inicial de lo que hoy se conoce como PYME, ya que las empresas que se empezaron a originar eran de carácter familiar.

Durante la revolución industrial, Inglaterra basó su desarrollo económico en las pequeñas y medianas empresas, éstas sólo atendían los aspectos monetarios restándole importancia a los recursos humanos. Estas empresas sólo veían como objetos a sus trabajadores, para ellas lo principal era generar dinero.

Routledge (1964), citado por Irigoyen H. y Puebla F. (1998) expresa que “El capital y la iniciativa eran más importantes que la competencia técnica, y estas organizaciones eran lo suficientemente simples como para ser creadas y administradas por el fundador mismo”. Al presente, esto ha tenido un cambio significativo ya que en el segmento de las PYMES comúnmente los cargos directivos son ocupados por integrantes de la familia propietaria.

La inestable realidad económica y empresarial, en la actualidad, enfrenta a las PYMES a utilizar nuevas tecnologías, dejando atrás los métodos de producción que se apoyaban en las habilidades manuales de los artesanos (Calder, N. y Newell, J. 1991), como lo es el uso máquinas capaces de funcionar automáticamente logrando una producción más elevada. Sin embargo, pocos son los establecimientos que cuentan con este tipo de tecnología ya que esto implica costos elevados que no pueden ser solventados por las empresas.

Las PYMES luchan en la difícil prueba de su ingreso y sostenimiento en el mercado, pero muchas de ellas se extinguen debido a la multitud de problemas o crisis, como la falta de modernización o desconocimiento de la competencia (Irigoyen H. y Puebla F. 1998), con que se encuentran a lo largo de su trayecto. Es así que la falta de capacitación se convierte en un obstáculo para poder resolver dichos problemas de la manera más adecuada y conveniente para la empresa.

NAFIN (2004) se refiere a las Pequeñas y Medianas Empresas como PYMES. La definición de lo que es una PYME varía sustancialmente en cada país, aunque generalmente esta definición está basada en el número de empleados en la empresa.

Para la SE las PYMES, son aquellas unidades económicas que cuentan con menos de 501 empleados para el caso del sector manufacturero, y menos de 101 empleados para los sectores de comercio y servicios. Las PYMES tienen problemas por mala administración o planeación, además de que están limitadas

por la falta de recursos de todo tipo (Comisión Intersecretarial de Política Industrial, CIPI. Información de MiPYMES en México y el Mundo. 2007).

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001) definen a la PYME como: "aquella organización con escaso peso en el mercado, gerenciamiento personalizado e independencia de decisiones respecto de las firmas grandes" estos autores especifican que el gerenciamiento es "el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera otra persona, trabajando sola, no podría lograr".

Los atributos generales de las PYMES, son:

- Servir a un mercado limitado, o dentro de un mercado más amplio a un número reducido de clientes.
- Disponen de medios financieros limitados.
- Cuentan con personal reducido.
- Los empresarios o dueños cooperan personalmente en la administración de la empresa.
- Sus sistemas de contabilidad y de control son sencillos.

El ritmo lento con que va creciendo la empresa suele demorar algún tiempo antes de que la diversidad y complejidad de sus funciones provoque la modificación de su organización. Por lo anterior, los atributos funcionales de las PYMES son:

- Personal.- Los asuntos técnicos, ventas, finanzas y otros son tan elementales y reducidos que el administrador puede atenderlos personalmente.
- Capital.- La empresa y el capital por lo general son propiedad del dueño y/o encargado de la misma.

### 1.1.1. Clasificación de las Pequeñas y Medianas Empresas

Las PYMES pueden clasificarse de acuerdo a:

- Su número de empleados.
- Sus ingresos anuales.
- Sus actividades.

La tabla 2, de acuerdo con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2006) refiere la clasificación de las PYMES en base al número de empleados.

Tabla 2. Estratificación por número de empleados

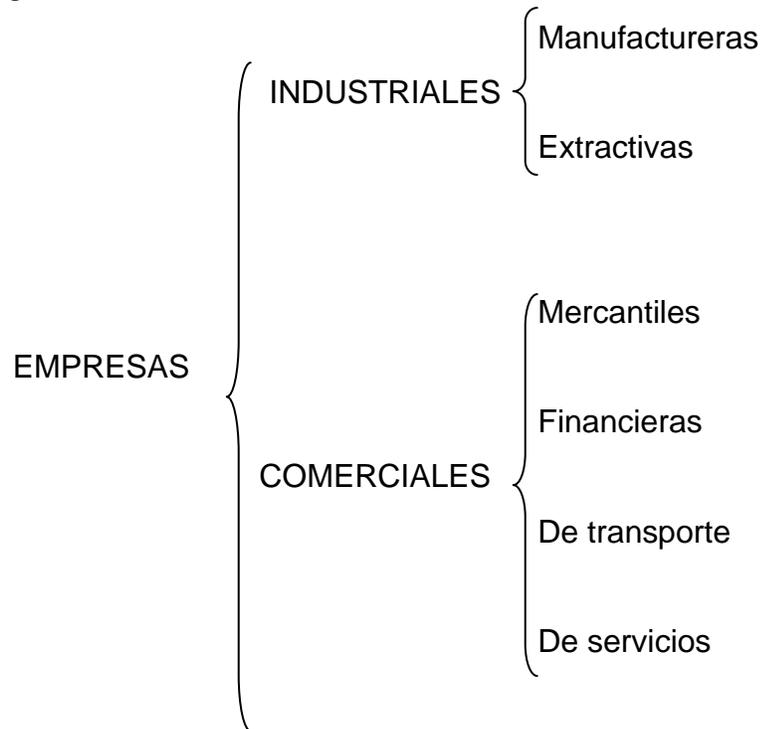
<b>SECTOR/TAMAÑO</b>	<b>COMERCIO</b>	<b>SERVICIOS</b>
Micro	0 – 10	0 – 10
Pequeña	11 – 30	11 – 50
Mediana	31 – 100	51 – 100

Fuente: Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.  
2006.

Irigoyen, H. y Puebla, F. (1998) clasifican a las PYMES de acuerdo a sus ingresos anuales (sin IVA ni impuestos); el sector comercial y de servicios tienen en promedio un ingreso anual de 12 millones de pesos.

Por último, la figura 1 presenta la clasificación de las PYMES en base a sus actividades, la cual se divide en dos grandes rubros: empresas industriales y empresas comerciales.

Figura 1. Clasificación de las PYMES en base a sus actividades



Fuente: tomado de Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. 1996.

### 1.1.2. Categoría jurídica de las PYMES

La Categoría Jurídica hace referencia a la forma legal bajo la que se encuentra trabajando la unidad económica, lo que indica el tipo de derechos y obligaciones a los que está sujeta, así como a la conformación del capital social o de su patrimonio.

De acuerdo con la información recabada por INEGI en el Censo Económico 2004 (2006) las dos categorías más importantes bajo las cuales operaron las empresas en México, son: personas físicas (89.7%) y sociedad mercantil (5.5%); en las PYMES la principal forma de operar fue la sociedad mercantil, con un 37.5%; y en segundo lugar las personas físicas con 32.5%.

En ese mismo censo, INEGI señaló que las unidades económicas correspondientes a los tamaños mediano y grande tuvieron como principal forma de operación la sociedad mercantil con 62.5 y 70.5% respectivamente.

## 1.2. Indicadores económicos de la Industria Restaurantera

La Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) en sus indicadores 2008, señala que las PYMES de la Industria Restaurantera representan el 96% del total de establecimientos de alimentos y bebidas en México; asimismo, estos establecimientos contribuyen con el 2% al PIB Nacional. En la tabla 3, se muestran los datos obtenidos de la CANIRAC.

Tabla 3. Indicadores 2008

<b>Valor del Mercado</b>	\$ 154,000 millones.
<b>No. De establecimientos</b>	243,000 establecimientos formales, de los cuales el 96% son PYMES.
<b>Participación en el PIB Nacional</b>	2%
<b>Participación en el PIB Turístico</b>	23%
<b>Número de empleos directos</b>	837 mil 55% Mujeres, 45% Hombres.
<b>Empleos Indirectos</b>	2.2 millones.

Fuente: CANIRAC. 2008.

Como se observa en la tabla 3 y de acuerdo a lo señalado en el párrafo anterior, es posible corroborar la importancia económica de las PYMES en todo el país. En lo que respecta al Distrito Federal hay 34 mil 500 restaurantes, los cuales aportan al Producto Interno Bruto 36,600 millones de pesos y proporcionan 181 mil empleos directos y 450 mil indirectos.

De acuerdo con SECTUR - DF (2007) del total de restaurantes ubicados en el área, sólo 1514 cuentan el Registro de Turismo del Distrito Federal el cual es expedido por dicha Secretaría.

## **CAPÍTULO II. RESTAURANTES**

Morfín, M. (2001) define a los restaurantes como “establecimientos donde se preparan y venden alimentos y bebidas para consumirse ahí mismo y en el que se cobra por el servicio prestado”.

Para Gispert, C. (2003) un restaurante es “un establecimiento en el que se preparan alimentos”.

De acuerdo con Vidal, J. (1997), “el restaurante es un establecimiento que se dedica a la venta de alimentos y bebidas al público”.

En base a estas definiciones se puede concluir que un restaurante es: “Un establecimiento en el que se ponen a la venta al público alimentos y bebidas preparadas”.

En lo que respecta a los antecedentes históricos de los restaurantes en México, éstos datan del siglo XVI, cuando en la Nueva España se inicio el negocio casero de la comida. México fue el primer país en Latino América que inició y reglamentó el negocio público de alojamiento y comida. En diciembre de 1525 se solicitó la licencia para instalar el primer mesón de la Ciudad de México con venta de "vino y carne".

En 1785 se instaló el primer café en la esquina de Tacuba y Monte de Piedad. A partir del siglo XIX las fondas se fueron reformando, adoptando la palabra francesa de moda "restaurant", que se aplicaba a los comercios dedicados a "restaurar" las energías de los comensales por medio de alimentos. Con la llegada al poder del Presidente Porfirio Díaz la influencia de Francia fue determinante en este giro, ya que llegaron profesionales gastronómicos franceses que favorecieron la importación de nuevos y selectos productos alimenticios.

Al presente, la CANIRAC (2008) agrupa a 243,000 establecimientos formales en México, de los cuales el 96% son PYMES.

## **2.1. Clasificación de los restaurantes**

La Organización Mundial del Turismo, OMT (1998) clasifica a los restaurantes en los siguientes grupos:

- a) Tipo familiar: son establecimientos que ofrecen generalmente un tipo de comida casera. A menudo, tienen pocas mesas en comparación de la demanda que presentan. Suelen trabajar con un menú económico. Generalmente, el servicio es prestado por los propios miembros de la familia dueña del negocio.
  
- b) Tipo monoproducción: los establecimientos se caracterizan por ofrecer como especialidad un producto concreto, un tipo de decoración, ambiente, servicio, entre otras características. Dentro de este grupo, se pueden diferenciar los siguientes establecimientos:
  - Parrilla: se caracteriza por preparar la mayoría de los platos en una parrilla, y casi siempre a la vista del cliente.
  - Pizzería: los establecimientos dedicados a la elaboración de pizzas.
  - Crepería: su oferta se basa, fundamentalmente, en la elaboración de crepas.
  - Tortillería: son establecimientos especializados en la preparación de tortillas,
  - Restaurante temático: la decoración y demás complementos del local están en sintonía con el producto ofertado, como atracción principal de los clientes.
  - Cybercafes: estos establecimientos ofrecen a sus clientes la posibilidad de navegar por la red de Internet durante un tiempo.
  - Discoteca móvil: se trata de una empresa de servicios de ocio, complementaria del ramo profesional de la restauración. Ofrece todo tipo de estilos de música.

- c) Neorestauración: se trata de los establecimientos o empresas con las nuevas tendencias en restauración.
- Catering: es un servicio de restauración ofrecido a la medida de las necesidades de los clientes y servido en donde éste desee.
  - Banqueting: los servicios de banquetes son aquéllos que ofrecen alimentos y bebidas en un lugar y momento determinados, para un número prefijado de comensales.
  - Vending: se denomina vending a todo aquel distribuidor automático accionado por monedas o por sistemas de crédito que despacha un producto sólido o líquido, refrigerado o no refrigerado.
  - Take – away: se trata de un servicio prestado por establecimientos que elaboran platos que el cliente puede adquirir de forma inmediata y en horarios variados.
  - Fast – food y tele – reparto: el tele - reparto ofrece la posibilidad de acercar los productos al consumidor mediante el servicio a domicilio, previo pedido telefónico.

Morfín, M. (2001) indica que los restaurantes pueden clasificarse en:

a) Restaurantes de lujo (cinco tenedores)

Este tipo de establecimientos debe tener una organización eficaz, regidas por normas y procedimientos y contar con políticas internas y externas para su manejo.

Además:

- Entrada para los clientes independiente de la del personal de servicio.
- Guardarropa y vestíbulo o sala de espera.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Teléfono en cabinas aisladas y teléfono inalámbrico para el servicio al cliente.
- Aire acondicionado.
- Servicios sanitarios con instalaciones de lujo, independientes para damas y caballeros.

- Decoración en armonía con el rango del establecimiento.
- Buffet frío a la vista, en el comedor (opcional).
- Accesorios diversos: carros para flamear, mesas auxiliares, cubre fuentes.
- Cocina equipada con almacén, bodega, cámara frigorífica, despensa, oficina, hornos, gratinador, parrilla para pescados y carnes, fregaderos, extractores de humos y olores.
- Carta con variedad de platos de la cocina nacional e internacional y carta de vinos amplia modificada periódicamente.
- Personal debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable o de plata.

b) Restaurantes de primera (cuatro tenedores)

- Entrada para los clientes independiente de la del personal.
- Sala de espera.
- Guardarropa (en países fríos).
- Teléfono inalámbrico.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Aire acondicionado, calefacción y refrigeración.
- Mobiliario y decoración de primera calidad.
- Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros.
- Cocina con cámara frigorífica separada para pescados y carnes, horno, despensa, almacén, bodega, fregaderos y ventilación exterior.
- Personal de servicio debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable.

c) Restaurantes de segunda (tres tenedores)

- Entrada para los clientes independiente del personal de servicio.
- Guardarropa.
- Teléfono inalámbrico para el servicio al cliente.
- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Mobiliario de calidad.

- Servicios sanitarios independientes para damas (incluye niños) y caballeros.
- Cocina con cámara frigorífica, despensa, almacén fregaderos, ventilación al exterior.
- Carta en consonancia con la categoría del establecimiento.
- Personal de servicio debidamente uniformado.
- Cubertería de acero inoxidable.

d) Restaurantes de tercera (dos tenedores)

- Comedor con superficie adecuada a su capacidad.
- Teléfono inalámbrico.
- Mobiliario adecuado.
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza o vidrio, cristalería sencilla y mantelería con servilletas de tela o papel.
- Servicios sanitarios independientes para damas y caballeros.
- Cocina con fregadero con agua caliente, cámara frigorífica o nevera, despensa y extractor de humos.
- Personal de servicio uniformado al menos con chaqueta blanca.
- Carta sencilla.

e) Restaurante de cuarta (un tenedor)

- Comedor independiente de la cocina.
- Cubertería inoxidable, vajilla de loza y vidrio, cristalería sencilla, servilletas de tela o papel.
- Servicios sanitarios decorosos.
- Personal perfectamente aseado.
- Carta sencilla.

SECTUR – DF (2008) clasifica a los establecimientos de alimentos y bebidas en base a Giros:

- Restaurante.
- Cafetería.
- Comida Rápida.
- Fonda/Cocina Económica.
- Taquería / Tortería.
- Mercado – comida.

Para Leonie, L. (1992) los restaurantes pueden clasificarse en base al tipo de servicio que ofrecen:

- *Servicio a la francesa:* Este servicio significa lujo y será encontrado solamente en restaurantes frecuentados por la alta sociedad. La comida es llevada a la mesa en un plato de plata, adornado cuidadosamente. Este tipo de servicio requiere una gran maestría de parte del mesero. Deben ser muy atentos en el servicio de los clientes en el momento referido. Las ensaladas son mezcladas en la mesa del cliente por el capitán. Para la selección de postres franceses, éstos son ofrecidos en una bandeja grande de plata.
- *Servicio americano:* Esto es una combinación del servicio a la francesa y a la rusa, pueden usarse las planchas de hierro caliente para algunas comidas, o se puede servir en el plato directamente. Las sopas son a veces servidas de una sopera, pero la mayoría de las veces ya viene servida en el plato y es colocada frente al cliente. Se ofrece pan caliente, que es traído en unas canastillas que se ponen sobre la mesa. Por la comodidad y práctica de este servicio se pueden dar banquetes de todo tipo.
- *Servicio a la inglesa:* A veces conocido como anfitrión o servicio de fiestas. Este servicio está requerido generalmente para fiestas especiales. El servicio de cortar está bajo la responsabilidad del anfitrión; a veces él servirá las legumbres, o podrán ser pasadas en platos por el mesero. Cada invitado se servirá a sí mismo.

- *Servicio de buffet:* Se pone una sustancial cantidad de comida sobre una mesa grande (en platos grandes); generalmente los platillos van en secuencia para que el comensal se sirva del primero al último. Los platos, cubiertos y servilletas son arreglados de manera conveniente y el cliente se sirve individualmente él mismo. El servicio de buffet puede ser hecho por menos empleados, pues no hay método de control de porción; de esta manera, si hay desperdicio de comida, será compensado por tener los mismos gastos de personal.

Otra clasificación muy importante con reconocimiento internacional, es la de Diamantes (la cual va de uno a cinco) otorgada por la American Automobile Association, AAA (2009). Los restaurantes no pagan cuota alguna para ser aprobados por la AAA, sólo deben cumplir con 12 requisitos esenciales entre los que destacan: el tipo de comida, la limpieza, la comodidad, la seguridad, la decoración y la satisfacción del cliente. La clasificación es la siguiente:

- *Un diamante (servicio básico, buena comida):* el restaurante debe cumplir con requisitos básicos relativos a la gestión, limpieza y calidad general. Prestación de un servicio sano, sencillo y familiar a un precio económico. En general, el menú es limitado al igual que el servicio.
- *Dos Diamantes:* el restaurante muestra notables mejoras en la presentación de los alimentos, tales como el uso de aderezos en combinación con la vajilla. Normalmente, el menú ofrece una amplia selección de alimentos cocinados a la orden y a un precio razonable.
- *Tres Diamantes:* el restaurante a menudo emplea un chef profesional y personal de apoyo altamente capacitado. El menú es preparado con habilidad y, a menudo, refleja la interpretación de las últimas tendencias o de un dominio de la cocina tradicional. El servicio refleja cierto grado de refinamiento, como las reservas aceptadas, la asistencia personal o la

capacidad para adaptarse a las necesidades específicas del cliente. La decoración refleja el uso de la buena coordinación de diseño que proporcionan un tema distinto y la buena comodidad.

- *Cuatro diamantes:* este tipo de restaurante se orienta a las personas en busca de una experiencia única. A menudo, dirigido por un chef ejecutivo. Los menús reflejan un alto grado de creatividad y complejidad, y el uso creativo de mejorar las presentaciones con ingredientes frescos y de alta calidad. El personal de servicio demuestra una firme voluntad de cumplir o superar las expectativas de los comensales. Un sommelier está disponible para proporcionar los conocimientos específicos de menú de selección de vinos.

El ambiente es muy refinado, cómodo y bien coordinado, incorporando materiales de calidad y una variedad de mejoras de diseño de alto nivel para dar una impresión de primera clase.

- *Cinco Diamantes:* Un restaurante de cinco Diamantes proporciona una experiencia de clase mundial. Se trata de "alta cocina". Los menús están a la vanguardia, utilizando sólo los mejores ingredientes. Se preparan los alimentos de una manera muy imaginativa y única. La combinación de la técnica y los ingredientes es extraordinaria, lo que refleja el impecable arte y el conocimiento de los chefs altamente reconocidos. El personal demuestra una excepcional preparación anticipándose a superar las expectativas del cliente.

La Asociación Mexicana de Restaurantes, AMR (2009) ofrece la siguiente clasificación:

- De lujo (por su servicio e instalaciones).
- Clásico.
- Típico mexicano.
- Internacional

- Divertido.
- De negocios.
- Románticos.
- Especialidad de aves.
- Especialidad de carnes.
- Especialidad de pescados y mariscos.
- Vegetariano.

Por último, la CANIRAC (2008), clasifica a los restaurantes por Categorías:

Categoría 1:

- Fondas
- Fast Food

Categoría 2:

- Fast Casual
- Casual Dinning
- Cafeterias

Categoría 3:

- Restaurante Bar

En México se pueden encontrar todos los tipos de clasificaciones de restaurantes antes mencionados, en especial en la Capital del país, al ser el centro económico y de negocios. En el Distrito Federal hay restaurantes desde un tenedor hasta cinco tenedores; restaurantes reconocidos por las AAA; además de restaurantes de comida rápida y de franquicia.

En base a la clasificación dada por la OMT, el restaurante “La Quinta” se encuentra dentro de la clasificación de Tipo familiar, pues es un establecimiento en el que el servicio es prestado por los propios miembros de la familia dueña del

negocio. Además de que solo cuenta con 5 mesas y con un menú un tanto limitado.

## **2.2. Proceso administrativo aplicado a un restaurante**

La administración de acuerdo con Morrisey, G. (1995) es definida como “Conjunto de técnicas y procedimientos, mediante los cuales se pretende optimizar los recursos materiales, humanos y financieros con los que cuenta una empresa, encaminando todos los esfuerzos hacia un solo objetivo”.

La administración en el restaurante es llevada a cabo a través de áreas funcionales básicas, las cuales se dan en el proceso administrativo.

Al respecto el mismo autor, define al proceso administrativo de la siguiente manera “sistema en el que interactúan varios elementos simultáneos: planeación, organización, integración, dirección y control de los recursos disponibles de una empresa sin importar su magnitud”.

Por tanto, el proceso administrativo es una función que debe ser llevada a cabo por el administrador o gerente del restaurante. En seguida, se describen las cinco etapas que componen dicho proceso:

### **Planeación**

La planeación dentro del restaurante es una función básica e indispensable que el administrador debe llevar a cabo, pues de él depende que se alcancen los objetivos establecidos por la organización.

La planeación está orientada hacia el futuro y responde a la pregunta ¿qué se va a hacer?; igualmente, incluye determinar las misiones globales, identificar los resultados claves y fijar objetivos específicos, así como políticas para el desarrollo, programas y procedimientos para alcanzarlos.

En los restaurantes pequeños quien debe llevar a cabo la planeación es el propietario y en el caso de los restaurantes medianos es el gerente; En general todo administrador o encargado de un restaurante (micro, pequeño o mediano) tiene la responsabilidad de planear.

### **Organización**

En esta etapa del proceso administrativo se responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer? y pretende que el personal del restaurante trabaje coordinadamente para el logro de los objetivos planteados por el administrador; para conseguir esto es necesario que se le asignen actividades y responsabilidades a cada uno de ellos.

Para llevar a cabo dicha asignación se necesitan:

1. Identificar y dividir las actividades.
2. Agruparlas de acuerdo a las necesidades del restaurante.
3. Describir las actividades, funciones y responsabilidades.
4. Integrar a todos los empleados en grupos.

### **Integración**

La integración responde a la pregunta ¿quién lo va a hacer?

La integración de los recursos que forman la estructura de un restaurante se compone de los recursos humanos, los recursos materiales, los recursos técnicos y los recursos financieros.

En la tabla 4 se señalan los aspectos que deben considerarse para la integración de los recursos.

Tabla 4. Integración de los recursos de un restaurante

<b>RECURSOS</b>	<b>ASPECTOS</b>	<b>CON BASE EN:</b>
<u>Materiales:</u> insumos necesarios (materia prima para la preparación de alimentos y bebidas).	Cantidad	Nivel de ventas, rotación de suministros en almacén, establecimiento de máximos y mínimos.
	Calidad	Especificaciones especiales (cortes de carne, estado de los productos perecederos y no perecederos).
<u>Tecnológicos:</u> conocimientos, equipo para el servicio y para la transformación de los materiales	Cantidad	Nivel de consumo, equipo y maquinaria en uso útil, estado del equipo y maquinaria en uso, nivel de mantenimiento y reparación.
	Calidad	Productividad del personal, equipo y maquinaria en uso, nivel de mantenimiento y reparación.
<u>Financieros:</u> capital para la operación de la empresa.	Cantidad	Costos operativos por áreas, índices de inflación.
	Utilidad	Índices de utilidad establecidos, utilidad de la competencia, periodo de recuperación de la inversión. Corridas financieras, tendencias.
<u>Humanos:</u> personas que laboran en el restaurante y por medio de las cuales se transforman los demás recursos.	Cantidad	Depende del tamaño (Pequeño o mediano) y complejidad de la estructura organizacional.
	Calidad	Capacitación del personal.

Fuente: tomado de SECTUR, 1992.

Dentro del restaurante todos los recursos son importantes y necesarios para el adecuado funcionamiento del mismo; sin embargo, los recursos humanos son los encargados de mover, desarrollar y transformar el resto de los recursos. Por lo anterior, es importante que el administrador o encargado del restaurante se ocupe de forma permanente de la calidad del personal.

### **Dirección**

Franco, A. (2004) conceptualiza dirigir de la siguiente manera: “influir sobre las personas para que se involucren, de forma voluntaria, en el logro de las metas del restaurante; es la guía que orienta la conducta de la empresa como un equipo integrado”.

Esta etapa responde a la pregunta ¿qué se está haciendo?

En la medida en que el administrador o encargado del restaurante conciba mejor lo que motiva a su personal, éste será más eficiente. Una vez detectado lo que motiva a los empleados, el administrador debe diseñar incentivos adecuados y oportunos, como premios y reconocimientos.

Además el administrador debe armonizar las metas del personal con las metas del restaurante para así poder desempeñarse de manera eficaz y eficiente.

### **Control**

Es la última etapa del proceso administrativo y su función es revisar y evaluar los resultados obtenidos. El control responde a la pregunta ¿qué se hizo?

Por tanto, el control es la evaluación y medición de la ejecución de los planes y desempeño del personal, con el fin de detectar y prever desviaciones, establecer medidas correctivas y asegurar que los objetivos del restaurante se estén cumpliendo. Lo que se busca con el control, es la reducción de costos, ahorrar tiempo y evitar errores y desviaciones de acuerdo con lo planeado.

### **2.3. Estructura organizacional y funciones de un restaurante**

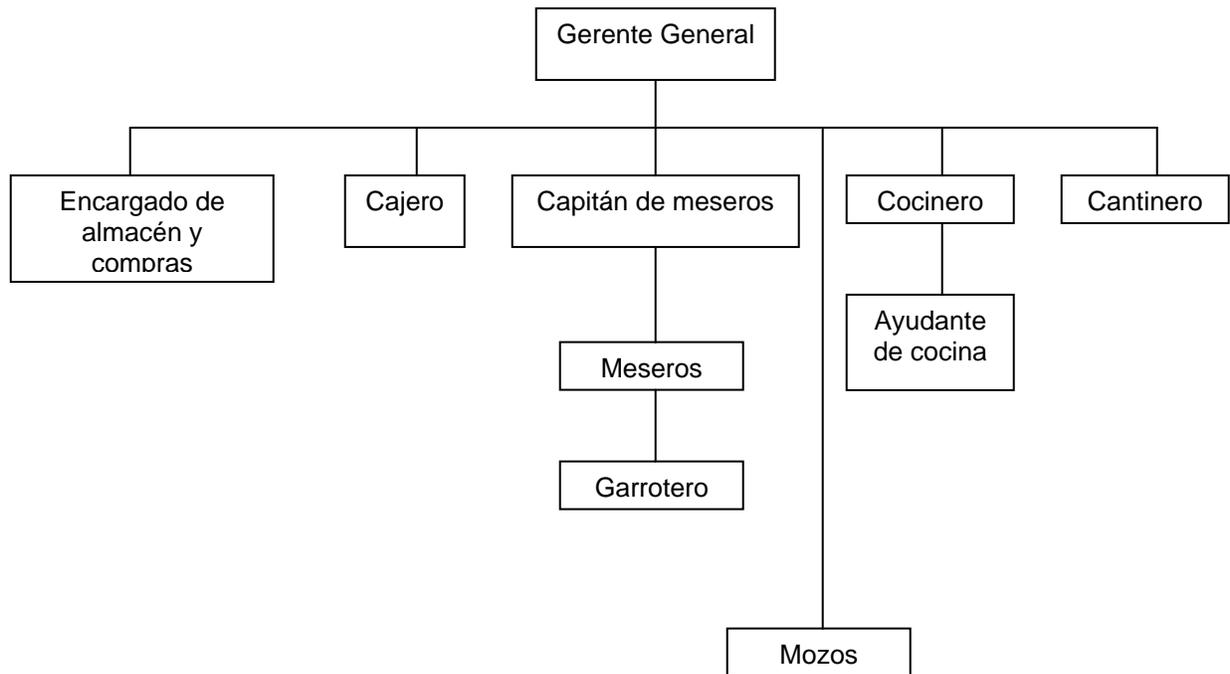
A diferencia de los otros dos sectores económicos (agrario e industrial), el sector terciario o de servicios en el cual se encuentra inmersa la actividad turística, busca satisfacer las necesidades de las personas a través de la prestación de un servicio. En el caso del turismo, dicha prestación es llevada a cabo por el personal que labora en los diferentes establecimientos turísticos.

En un restaurante, al igual que cualquier otra empresa prestadora de servicios, su buen funcionamiento depende ampliamente de la formación profesional de su administrador, pues de éste depende el éxito o fracaso del negocio.

El administrador tiene que determinar la estructura organizacional del restaurante de acuerdo a las características propias del establecimiento. Además, asignará las tareas y funciones específicas de cada una de las personas que tenga a su cargo pues de ellas depende que el servicio prestado sea de calidad.

Como se muestra en la figura 2, SECTUR (1992) indica que la fuerza laboral de un restaurante PYME es encabezada por el gerente general o administrador del mismo.

Figura 2. Estructura organizacional de un restaurante PYME



Fuente: SECTUR, 1992.

Las funciones básicas del gerente en un restaurante son:

- Supervisar el trabajo realizado por los empleados del restaurante.
- Elaborar especificaciones estándar de compras de alimentos y bebidas
- Autorizar la adquisición de mercancías cuyos requisitos no estén dentro de las especificaciones estándar de compras.
- Establecer máximos y mínimos de alimentos y bebidas.
- Elaborar, auxiliado por el chef, las hojas de costos de recetas estándar, tanto para alimentos como para bebidas.
- Fijar los precios de venta de alimentos y bebidas, señalándolos en las hojas de costos de recetas estándar.
- Elaborar y actualizar de menús.
- Analizar el reporte diario de ventas en alimentos y bebidas, y toma las acciones respectivas.
- Elaborar el presupuesto anual y gastos del restaurante.

- Revisar mensualmente los estados de resultados y elabora un informe sobre ellos.
- Vigilar que el chef y sus cocineros preparen los alimentos de conformidad con las hojas de costos de recetas estándar.
- Supervisar que se lleven a cabo las normas de sanidad en preparación de alimentos y bebidas.
- Revisar periódicamente los materiales y equipo que se emplea en el restaurante.
- Promover buenas relaciones entre los empleados.
- Establecer juntas con sus empleados para evaluar el trabajo realizado y establecer programas para mejorar el trabajo en el establecimiento.
- Contratar al personal del restaurante.
- Paga sueldos a los empleados del restaurante.

Además, Hartjen, H. (1999) señala que el administrador es responsable de:

- La conducción y operación del negocio.
- Las decisiones que se tomen en torno al funcionamiento del negocio.
- La eficiencia del personal que labora en el establecimiento.
- Los pendientes y compras por hacer.
- Los depósitos bancarios, préstamos, sueldos y seguros.

El Almacenista es responsable del almacén del restaurante, y tiene las siguientes actividades:

- Recibir mercancía de proveedores.
- Evaluar calidad, cantidad y precio de la mercancía.
- Rechazar mercancía en mal estado o de precio no solicitado.
- Almacenar la mercancía en forma adecuada.
- Modificar las tarjetas de almacén según las entradas y salidas.
- Establecer la rotación de la mercancía almacenada.
- Controlar una caja chica para compras menores.

- Evalúa la legalidad de las notas de venta.
- Recibir y surtir requisiciones a la cocina, el comedor y el bar.
- Costear requisiciones.
- Elaborar informes de entradas y salidas de almacén.
- Levantar inventarios periódicos de mercancía en unidades y valores.
- Establecer máximos y mínimos de mercancía de común acuerdo con los encargados de cada área.

Las funciones del cajero, son:

- Conocer el manejo de la caja registradora y calculadora.
- Conocer los principios básicos de contabilidad.
- Conocer límites de pago en tarjetas de crédito.
- Conocer y aplicar las políticas de descuentos.
- Autorizar las comandas de los meseros para que las surtan los cocineros o cantineros.
- Supervisar que no se sirvan alimentos o bebidas sin la comanda autorizada.
- Recibir de los meseros los pagos hechos por los clientes.
- Notificar al gerente las anomalías en las cuentas.
- Recibir los ingresos diarios en el restaurante.
- Verificar que los fondos coincidan con el total reportado.
- Reportar, al gerente, faltantes o sobrantes.
- Elaborar póliza de ingresos en efectivo.
- Depositar el efectivo recibido en el banco.
- Manejar un fondo fijo de caja general.
- Hacer pagos a proveedores.
- Elaborar pólizas de egresos.
- Hacer los reembolsos necesarios.
- Solicitar reembolsos para completar su fondo fijo de caja.
- Pagar, a través del banco, impuestos, agua, luz, teléfono, etc.

- Al terminar su turno, realiza el corte de caja y clasifica las cuentas pagadas (efectivo, tarjetas de crédito, por cobrar, etc.).
- Elaborar los siguientes informes:
  - a) Relación de efectivo.
  - b) Cuentas por cobrar.
  - c) Ajustes.
  - d) Traspasos.
  - e) Efectivo a clientes.

Las obligaciones principales del cantinero son:

- Conocer los tipos de bebidas usadas en el bar: vinos, licores, cervezas, refrescos, jugos.
- Conocer los tipos de botanas más comunes.
- Conocer el almacenamiento vinos.
- Conocer la preparación de bebidas compuestas.
- Conocer el tipo de cristalería donde se debe servir cada bebida.
- Levantar inventarios diarios para solicitar lo faltante al almacén.
- Llenar requisiciones al almacén (bebidas, alimentos, suministros, artículos generales y artículos de reventa).
- Preparar botanas.
- Servir bebidas para que los meseros las lleven a las mesas. El mesero debe entregar al cantinero la comanda sellada y firmada por el cajero.
- Elaborar en coordinación con el cajero del restaurante, el informe de control de botellas cerradas vendidas para el control de costos.
- Analizar en coordinación con el administrador del restaurante, el costo de bebidas vendidas mensualmente, según los estados de resultados.

El cocinero tiene como responsabilidades:

- Preparar alimentos dentro de las normas de calidad.
- Preparar ensaladas, cócteles.
- Mantener el adecuado funcionamiento de la cocina.
- Verificar que su ayudante le tenga listo el material necesario.
- Supervisar el trabajo de su ayudante.
- Levantar diariamente inventario de los artículos de consumo inmediato, llenando la forma respectiva.
- Elaborar las requisiciones para el almacén.
- Supervisar la calidad de los alimentos que llegan a la cocina.
- Auxiliar al gerente en la elaboración de las hojas de costos de recetas estándar de alimentos.
- Colaborar con el gerente en la elaboración de menús.
- Inspeccionar porciones, guarniciones, limpieza y decoración de los platillos.
- Revisar, analizar y autorizar las requisiciones de alimentos que se solicitan al almacén.
- Supervisar la aplicación de normas sanitarias y medidas de seguridad.
- Colaborar en el establecimiento de máximos y mínimos en almacén de alimentos.
- Elaborar los presupuestos de gastos de la cocina.
- Analizar los estados de resultados del restaurante junto con el gerente.
- Supervisar la limpieza de la cocina.

Las funciones del ayudante de cocina son:

- Encender estufas y hornos.
- Preparar guarniciones.
- Preparar salsas.
- Elaborar botanas.
- Prepara guarniciones.
- Ayudar en la preparación de ensaladas.
- Rebanar carne.

- Preparar porciones.
- Escalfar jitomate.
- Cuece zanahorias y limpiar legumbres.
- Limpiar fruta.
- Elaborar postres.
- Calentar diariamente las salsas y alimentos y colocarlos en su lugar.
- Ayudar al cocinero en la preparación de sopas y especialidades del día.
- Ayudar al cocinero en la provisión de alimentos en baño maría y refrigeradores.
- Mantener siempre limpio el lugar de trabajo y los utensilios.
- Sustituir temporalmente al cocinero cuando se ausenta.
- Revisar diariamente la existencia de alimentos.
- Conocer los procedimientos para almacenar alimentos.

El capitán de meseros, desempeña las siguientes funciones:

- Supervisar:
  - a) Aseo general del lugar.
  - b) Material y equipo completo.
  - c) Montaje correcto.
  - d) Mantenimiento general del lugar.
  - e) Música ambiental.
  - f) Suministros suficientes en las estaciones.
  - g) Mise en place completo.
  - h) Personal completo (meseros, ayudantes, cajero, cocineros).
  - i) Limpieza del personal y gafetes puestos.
  - j) Suficientes cheques y comandas.
  - k) Suficientes menús limpios.
  - l) Personal enterado de la especialidad del día.
  - m) Asignación de mesas a los meseros.
  - n) Reservaciones de mesas.

- Recibir a los clientes con cortesía y acompañarlos a la mesa.
- Toma la orden al cliente.
- Entregar la comanda al mesero y supervisar que sea surtida en la cocina o bar a la mayor brevedad posible.
- Supervisar el servicio que se brinda en el restaurante y bar.
- Supervisar con rigurosidad las medidas de control en el restaurante o bar, especialmente las cuentas y comandas.
- Supervisar las porciones y presentación de los platillos que salen de la cocina.
- Supervisar el cobro correcto de las cuentas.
- Supervisar la eficiencia de la cajera.
- Flamear los alimentos junto a la mesa
- Mantener un ambiente de cooperación entre el personal del comedor o bar.
- Mantener una comunicación constante entre sus subordinados y él.
- Entrenar al personal de nuevo ingreso.
- Hacer requisiciones del material faltante para el servicio.
- Recibir quejas de los clientes y buscar su solución.

Las responsabilidades del mesero son:

- Presentarse al trabajo debidamente aseado.
- Conocer el uso correcto de la terminología usada en alimentos y bebidas.
- Conocer el uso del material y equipo en su departamento.
- Limpiar mesas, estaciones de servicio, ceniceros, candelero menús, lámparas de mesa, charolas, etc.
- Montar y alinear correctamente las mesas.
- Cambiar blancos sucios por limpios.
- Doblar servilletas.
- Conocer el correcto manejo de la loza y la cristalería para evitar roturas.
- Tener surtidas las estaciones de servicio con todo lo necesario: Sal, azúcar, salsas, cubiertos, servilletas, etc.

- Presentarse al cliente con amabilidad y cortesía.
- Servir agua en las copas de los clientes.
- Conocer perfectamente los platillos del menú, así como el tiempo de elaboración y los ingredientes con que están preparados.
- Sugerir al cliente aperitivos, cócteles y bebidas después de la cena.
- Sugerir alguna ensalada o alguna de las especialidades de la casa.
- Conocer y aplicar el sistema para escribir las órdenes.
- Presentar al cliente la lista de vinos.
- Asistir al cliente en la selección del vino.
- Tomar órdenes de vinos.
- Conocer las temperaturas usuales para servir el vino.
- Conocer la forma de abrir y servir los diferentes vinos.
- Presentar la comanda al cajero para que la selle y poder solicitar al cocinero los platillos ordenados por el cliente.
- Supervisar el trabajo de su ayudante (garrotero).
- Inspeccionar que los platillos sean lo solicitado por el cliente antes de llevarlos a la mesa.
- Servir los alimentos en la mesa.
- Flamear o asistir en el flameado de alimentos junto a la mesa.
- Recoger los platos sucios.
- Solicitar al cajero el talón por la cuenta del cliente.
- Presentar al cliente la cuenta para su pago.
- Pagar al cajero por el importe de la cuenta.
- Asistir al cliente cuando se va del restaurante.
- Reportar al capitán los comentarios de los clientes acerca de servicio y la calidad de alimentos y bebidas.

Las funciones del garrotero son:

- Ayudar al mesero al montaje de las mesas.
- Retirar los platos sucios de las mesas.
- Colocar en las mesas todo lo indispensable según la orden del cliente: Salsas, limones; galletas, pan, cristalería especial, cubiertos especiales, etc.
- Llenar, cuando es necesario, las copas de agua de los clientes.
- Ayudar al mesero a traer comida de la cocina.
- Preparar café.
- Ayudar a la limpieza del equipo y mobiliario del restaurante.
- Mantener surtidas las estaciones.
- Conocer la técnica para transportar en charolas: vajillas, cristalería o cubiertos.
- Limpiar la mesa y cambiar de mantel al momento de que ésta se desocupe.
- Evitar desperdicios, separando y pasando a la cocina la mantequilla o salsas que puedan ser aprovechadas.

El mozo tiene como funciones:

- Lavar pisos y ventanas en el restaurante.
- Sacudir los muebles y accesorios de decoración.
- Limpiar lámparas y techos.
- Sacudir cortinas y persianas.
- Lavar y desinfectar baños.
- Limpiar los pisos y anaqueles del almacén.
- Limpiar refrigeradores y cámaras de conservación y congelación.
- Lavar y guardar todos los instrumentos utilizados en las labores de limpieza.

Las funciones del mozo de cocina o steward, son:

- Limpiar el área de la cocina.
- Conocer y operar la máquina para lavar vajilla y cristalería.
- Aplicar los productos para la limpieza.
- Acomodar loza y cristalería por tamaños.
- Repartir loza y cristalería limpia en la cocina y los bares.
- Limpiar el plaqué.
- Lavar ollas, cacerolas, marmitas, etc.
- Suministrar al restaurante café, mantequilla, mermelada, galletas, limones, etc.
- Limpiar el área de recepción de alimentos.
- Acomodar envases vacíos de refrescos, cervezas y vinos.
- Atender peticiones de cocina y restaurantes para proporcionarles el equipo necesario.
- Lavar pisos, lavabos, azulejos, planchas, parrillas, salamandras, muebles de acero, aceiteros y repisas.
- Limpiar el cochambre de las estufas.
- Lavar muebles de madera, hornos, parrillas, ollas de vapor, vaporeras, refrigeradores.

#### **2.4. Restaurante “La Quinta”**

El restaurante La Quinta se ubica en la calle Lic. Juan C. Doria número 16, colonia Juan Escutia, delegación Iztapalapa. CP 09100.

En lo que respecta a su fundación del restaurante está ligada al sueño de una familia, pues su edificación fue pensada en mejorar su estabilidad económica a través de la venta de alimentos tradicionales.

Los comienzos de este pequeño restaurante familiar se remontan al año de 1996, cuando su propietaria y administradora Martha López Sainez tuvo la iniciativa de emprender un negocio propio.

La Quinta se ubica dentro de la delegación Iztapalapa, la cual es una localidad con una historia basta y extraordinaria. Además, de que su situación geográfica es importante, pues es el sitio de entrada y salida hacia el sureste y oriente de la gran capital metropolitana, la Ciudad de México. Asimismo, al limitar al norte con el municipio de Nezahualcóyotl (en el estado de México), se genera un importante intercambio de servicios y una interrelación de transporte (público y privado) a través de importantes vías de comunicación, como la calzada Ignacio Zaragoza o la avenida Texcoco (Delegación Iztapalapa. 2008. Guía Turística).

Desde sus inicios y hasta la fecha, en el restaurante se pueden degustar platillos preparados con un toque familiar pues esa es la característica principal y éxito del mismo.

La Quinta ofrece un ambiente calido y con comodidades. El restaurante tiene un aforo máximo de 30 personas pues cuenta 5 mesas y un total de 5 empleados.

El establecimiento se compone del salón, la cocina, el jardín, el estacionamiento y los baños. La decoración, al igual que el menú, es sencilla y muy hogareña.

La Quinta se encuentra abierta de martes a domingo, con un horario de atención de 08:00 a 20:00 hrs.

El menú del restaurante es el siguiente:

#### Desayuno

- Pan de dulce
- Jugo, té o café
- Fruta
- Quesadillas de queso
- Huevos al gusto
- Sopes
- Chilaquiles

#### Comida

- Sopa de verduras o de fideos
- Chuletas de puerco en salsa verde
- Pechuga de pollo empanizado
- Chiles rellenos
- Postre (arroz con leche, gelatina o flan)
- Agua de sabor o refresco

#### Cena

- Arroz con leche
- Tortas
- Cereal
- Molletes

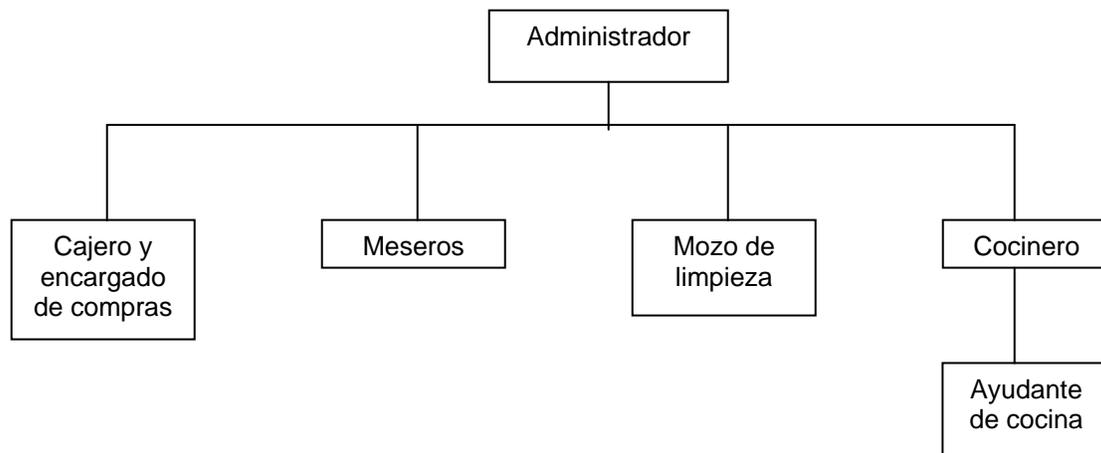
### **2.4.1. Estructura organizacional**

Debido a las dimensiones y características propias de una PYME, el número de empleados que atienden al restaurante La Quinta es limitado pues es administrado por su dueña y el hijo de ésta, además de contar con 5 empleados a su mando. En la figura 3 se ilustra la estructura organizacional del restaurante.

La fuerza laboral del restaurante esta constituida por:

- Administradora.
- Cajero y encargado de compras.
- 1 cocinero.
- 1 ayudante de cocina.
- 2 meseros.
- 1 mozo de limpieza.

Figura 3. Estructura organizacional del restaurante La Quinta



Fuente: Elaboración propia.

#### 2.4.2. Situación actual

En lo que respecta a su administración, el restaurante La Quinta tiene las siguientes características:

- Su administración no es especializada.
- No contratan personal capacitado.
- No pueden absorber los gastos de capacitación del personal.
- Los propios dueños dirigen la marcha del restaurante.
- Está en proceso de crecimiento.
- El responsable máximo de la empresa carece de capacitación.

- El servicio prestado es poco profesional.
- Existe una alta rotación de personal.
- El personal no cuenta con uniforme.
- La presentación de los platillos es muy llana, pues no hay iniciativa o creatividad por parte de los cocineros para servir los alimentos de una mejor forma.
- No se cuenta con una estructura organizacional bien definida. Por lo que hay duplicidad en las tareas y no se sabe con exactitud lo que cada empleado debe hacer.

### **CAPÍTULO III. COMPETENCIAS LABORALES DEL ADMINISTRADOR DE ALIMENTOS Y BEBIDAS**

La importancia del administrador dentro de una organización radica en el ejercicio de sus funciones; esto es, el administrador será el encargado de supervisar las actividades de los demás para conseguir las metas de las organizaciones.

DuBrin, A. y Sacristán, P. (2000) definen al administrador como *“la persona encargada del desempeño laboral de los miembros de un grupo. Un administrador tiene la autoridad formal para comprometer los recursos de la organización para el cumplimiento de los objetivos de la misma”*.

Robbins, S. (2004) dice que *“Las personas que supervisan las actividades de los demás y que son los responsables de conseguir las metas de las organizaciones son los administradores, a los que también se les conoce como gerentes o directores”*.

Para poder satisfacer las necesidades de los clientes, es necesario contar con un servicio que cumpla con los requisitos básicos que éstos demandan. Es así, que el administrador es un factor estratégico en el desarrollo de la empresa; un buen administrador puede asegurar el crecimiento de cualquier empresa.

En cuanto a las habilidades que debe poseer un administrador, Guthrie (1957) citado por Díaz de Santos (1994) define una habilidad como *“la capacidad adquirida por aprendizaje para alcanzar resultados fijados previamente con un máximo de éxito y, a menudo, un mínimo de tiempo, de energía, o ambas cosas”*.

Para Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998), hay tres habilidades que es necesario poseer para administrar efectivamente a la empresa; éstas son:

- Habilidades técnicas.- capacidad de aplicar conocimientos especializados o experiencia.

- Habilidades humanas.- capacidad de trabajar con otras personas, comprometerlas y motivarlas, tanto individual como en grupo.
- Habilidades conceptuales.- facultad mental para analizar y diagnosticar situaciones complicadas.

Asimismo, de acuerdo con Robbins, S. (2004), existen diez papeles muy relacionados entre sí, que los administradores deben cumplir para desempeñar adecuadamente su labor dentro de la organización. A continuación se describe cada uno de ellos:

a) Papeles de relaciones interpersonales figura de autoridad.- jefe simbólico; desempeña varios deberes rutinarios de naturaleza legal o social. Ejemplos: ceremonias, solicitudes de estatus, peticiones.

- Liderazgo.- responsable de la motivación y de la dirección de los empleados.
- Enlace.- mantiene una red de contactos externos que ofrecen favores e información. Ejemplos: recibe correo, trabajo en un consejo externo.
- Papeles de información
- Monitoreo.- recibe una gran variedad de información; funge como centro nervioso de la información interna y externa de la organización. Ejemplo: maneja el correo y los contactos establecidos en categorías conforme a su relación primordial con la recepción de información.
- Difundidores.- transmite la información recibida de fuera o de otros empleados a los miembros de la organización. Ejemplos: comparte correos en la organización con fines informativos; contactos verbales de flujo de información hacia los subordinados.
- Voceros.- transmiten información al exterior sobre los planes, normas, acciones y resultados de la organización; es experto sobre el sector de la organización. Ejemplos: juntas del consejo; maneja los contactos con que transmite información al exterior.

## b) Papeles de toma de decisiones

- Emprendedores.- busca en la organización y su entorno oportunidades y emprende proyectos para suscitar cambios. Ejemplos: sesiones de estrategia y revisión sobre el inicio o el diseño de proyectos de mejora.
- Prefectos.- responsable de las acciones correctivas cuando la organización enfrenta alteraciones importantes e inesperadas. Ejemplos: sesiones de estrategia y revisión sobre trastornos y crisis.
- Distribuidores de recursos.- toma o aprueba decisiones importantes en la organización. Ejemplos: fija calendarios; solicita autorización; planea el presupuesto, programa el trabajo de los empleados.
- Negociadores.- responsable de representar a la organización en las negociaciones importantes. Ejemplos: negociación de contratos.

### **3.1. Funciones y tareas del administrador**

Para el buen funcionamiento de las PYMES turísticas es necesario que sus administradores desempeñen eficazmente las siguientes funciones y tareas:

- Conducir la empresa: debe evitar que la improvisación sea la solución a los problemas cotidianos que enfrenta la empresa.
- Distribuir tareas: es el encargado de elaborar el listado de requerimientos y funciones correspondientes a cada puesto de trabajo.
- Cumplir las tareas: consiste en supervisar si el trabajo de los empleados se ajusta a los procedimientos y comportamientos indicados. En consecuencia debe proceder a la corrección de errores y comportamientos equivocados. Es el encargado de otorgar los premios a los mejores comportamientos y determinar las sanciones en el momento de fallas o errores graves.
- Tomar en cuenta la participación del personal: debe recoger, sintetizar y exponer en las reuniones del grupo de trabajo, las impresiones y comentarios recogidos del personal sobre el funcionamiento de la empresa en relación a la calidad del servicio, satisfacción del cliente, errores, carencias, cómo está funcionando la empresa y qué debería hacerse para

mejorar. Esto ayuda a que en la empresa se vaya creando el compromiso de participación y armonía.

- Imagen del negocio: debe actuar como la figura principal y más importante en la construcción de la imagen de la empresa. Para ello, debe cuidar la apariencia exterior, estableciendo que cada día todos usen un mismo tipo de ropa o un uniforme con el fin de darle al negocio un aspecto menos informal. El administrador debe lucir ropa adecuada, es decir, ropa formal; no debe usar accesorios llamativos, puesto que de ello depende la impresión que los clientes tengan tanto de la empresa como del servicio que se ofrece.
- Relaciones públicas: debe desempeñarse como el principal responsable de las relaciones públicas del negocio, que implica actuaciones tanto dentro como fuera del mismo. El administrador debe tratar estar presente por lo menos en la recepción o despedida de los turistas. Fuera del negocio el cumplimiento de estas funciones incluye las relaciones con otros empresarios del mismo ramo, vinculados al turismo.
- Registro de quejas: en un negocio la mejor forma de medir diariamente la evolución y situación de sus niveles de eficiencia, es que se mantenga un registro de las insatisfacciones y quejas de los usuarios o comensales. El fin es tomar medidas para neutralizar los errores más comunes.
- Satisfacción del usuario: debe aplicar un cuestionario para conocer las inquietudes de los clientes y registrar así la evolución de la empresa.
- Conocimiento de la competencia: debe analizar la competencia del lugar en donde esta ubicada la empresa.

Para Druker citado por Tavera, F. (1994), existen dos dimensiones en la tarea del administrador:

- a) La dimensión económica se refiere a que un administrador debe situar en primer lugar los resultados económicos.

- b) La segunda dimensión, el tiempo, es la que está presente en la toma de decisiones; el administrador siempre debe pensar en el impacto de una decisión presente, a corto, mediano y largo plazo.

En base a las características, tareas y habilidades de los administradores, la diferencia entre el administrador tradicional y un auténtico administrador, es que el administrador tradicional sólo se limita a dar instrucciones, y un verdadero administrador se distingue por su liderazgo, crea el ambiente y mantiene una visión general en su mente; es decir, que el líder sabe como tratar a sus empleados y cómo resolver los problemas a los que debe enfrentarse cotidianamente.

Además, el administrador que desea ser líder y mejorar continuamente, debe permanecer en un proceso de aprendizaje continuo. Flamholtz, E. (1996) señala las cualidades que un líder debe tener, estas habilidades son:

- Un buen sentido empresarial.
- Un amplio conocimiento de cómo las cosas pueden funcionar mejor.
- Saber relacionarse con sus empleados.
- Capacidad para entender y dirigir el cambio.
- Conocer los recursos humanos que tiene a cargo.
- Ser creativo e innovador.

### **3.2. Competencias laborales**

A continuación se enuncian algunas definiciones de competencia laboral:

El Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales, conocido como CONOCER define una competencia laboral como *“la capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias pero no suficientes por sí mismas para*

*un desempeño efectivo*". (CONOCER, La Normalización y Certificación de Competencia Laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas. 1997).

De acuerdo con Bunk, Gerard (1994) *"posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo."*

Ducci, María (1997) señala que *"la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo"*.

Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) citada por Ducci, M. (1997) una Competencia laboral es *"la integración de la capacidad de innovación, la capacidad de adaptación y la capacidad de aprendizaje de los individuos en su empleo"*.

Con lo anteriormente mencionado, se crea la siguiente definición: *"la competencia laboral es la combinación de conocimientos, actitudes y habilidades con los que debe contar un individuo para desempeñar las tareas específicas de su puesto de trabajo"*.

Como lo indica el autor Marsden, D. (1994) las competencias laborales se basan en la trilogía: conocimientos – destrezas – aptitudes. A continuación se describa cada una de ellas:

- **Conocimientos:** se refiere a que las personas para poder desempeñarse laboralmente, no sólo deben adquirir conocimientos prácticos sino también conocimientos teóricos que permitan su adaptación a circunstancias nuevas o poco habituales.
- **Destrezas:** las destrezas laborales deben ser vastas en cuanto a conocimientos teóricos y prácticos adquiridos a través de la formación en las escuelas o en el trabajo (capacitación, adiestramiento). Una formación de este tipo debe ser lo suficientemente amplia para que los trabajadores que inviertan en ella puedan estar seguros de la existencia de una oferta adecuada de empleo en un número elevado de empresas. Se debe procurar una adecuada formación teórica, pues sin ésta será difícil que la fuerza laboral pueda adaptar los conocimientos a acontecimientos. nuevos
- **Aptitudes:** éstas pueden incluir autonomía de pensamiento y de acción, flexibilidad metodológica y capacidad de reacción, de comunicación y de previsión en las diferentes situaciones (complejas e imprecisas).

La OCDE señala que los empleados, las empresas y la sociedad deben solucionar los problemas de empleo mediante el desarrollo de:

1. La capacidad de innovación.
2. La capacidad de adaptación.
3. La capacidad de aprendizaje.

En seguida se describe brevemente cada una de estas capacidades:

1. **Capacidad de innovación:** ésta implica la imaginación y creatividad de los individuos, empresas y sociedad en su conjunto, para predecir y enfrentar los retos del cambio.

2. Capacidad de adaptación: significa que individuos, empresas y sociedad deben adecuarse rápidamente a los cambios en la tecnología y en los mercados.
3. Capacidad de aprendizaje: que individuos, empresa y sociedad deben asumir el aprendizaje como un proceso continuo y sistemático para poder desarrollar sus capacidades de innovación y adaptación.

Para la industria turística las tres capacidades en conjunto son indispensables e interdependientes una de otra ya que la mezcla de éstas es necesaria para conseguir el éxito y buen funcionamiento de la empresa para satisfacer las necesidades y cumplir con las expectativas de los turistas. Es preciso que las PYMES restauranteras innoven y se reinventen no solo en la prestación de su servicio sino en su forma de operar, es decir, en la forma de como son administradas. Asimismo, las PYMES restauranteras necesitan adaptarse a los cambios externos, aunque por su tamaño y capital en ocasiones esto puede resultar casi imposible y un desafío para mantenerse en el mercado; por último, es necesario que tanto los administradores (responsables de su buen funcionamiento) como los demás empleados, asuman un compromiso de aprendizaje continuo, es decir, que se capaciten para que puedan desarrollar eficazmente dichas capacidades.

Ayala, Juan (2005) propone que se desarrollen y fortalezcan las siguientes competencias laborales necesarias para la administración de una empresa:

1. Comprensión de las organizaciones como sistemas. Es la capacidad de interpretar las relaciones internas y externas que establecen las organizaciones como sistemas complejos con sus clientes, proveedores, personal, comunidad, territorio y otros actores sociales, sectoriales e institucionales.
2. Habilidad de administrar recursos disponibles en su área de trabajo. Es la capacidad general que desarrollan las personas para identificar problemas,

reconocer información relevante, tomar las decisiones adecuadas, coordinar los recursos disponibles y proveerse de aquellos que no tiene. También incluye la capacidad de entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las decisiones adoptadas.

3. Capacidad de planificar. Es la capacidad de determinar eficazmente las metas de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos, y los recursos requeridos. Incluye la implementación de mecanismos de seguimiento de la información.
4. Habilidad para gestionar. Habilidad para gestionar y/o rectificar las acciones implementadas que se fijaron en la planificación, aplicando criterios profesionales de eficacia y coordinación.
5. Habilidad para controlar. Es la capacidad de diseñar estructuras y procedimientos para asegurar que los trabajos sigan los planes establecidos. Implica también comprobar la exactitud y la calidad de la información.
6. Capacidad de asegurar procesos de mejora continua. Es la capacidad de actuar con sentido de oportunidad para modificar o promover cambios en los procesos y/o en las tareas con el propósito de mejorar su calidad, seguridad y eficiencia.
7. Habilidad de prever. Es la capacidad de comprender los cambios del entorno, sus oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades de la organización para identificar una mejor respuesta.
8. Capacidad de trabajar en equipo. Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés propio.

Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones en las acciones de los demás. Es la capacidad de trabajar con otros integrando equipos de trabajo que sostienen metas comunes.

CONOCER ha desarrollado la Norma Técnica de Competencia Laboral denominada “*Coordinación de los servicios de alimentos y bebidas*”, la cual sirve como referencia para la evaluación y certificación laboral de las personas encargadas de la coordinación de alimentos y bebidas (CONOCER, Norma Técnica de Competencia Laboral, NUTUR005.01. 2008).

A continuación, se señalan las competencias laborales que de acuerdo con el Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales debe poseer dicho coordinador:

- Supervisión de personal. Requiere supervisar y orientar a otros trabajadores jerárquicamente subordinados.
- Supervisión de las condiciones de las instalaciones.
- Supervisión del mobiliario y equipos.
- Supervisión de atención al comensal durante su estancia en el establecimiento.
- Desempeña actividades tanto programadas y rutinarias como impredecibles.

Los criterios que el CONOCER toma en cuenta para la evaluación de la competencia laboral del coordinador de alimentos y bebidas son:

### **Desempeños**

1. Realiza la junta de pre - servicio con el personal a su cargo:

- Revisando que el personal porte el uniforme completo y limpio, así como el equipo personal de trabajo.

- Informando al personal los alimentos y bebidas programados para el servicio, las promociones autorizadas, las expectativas de ventas de alimentos y bebidas y los aspectos relevantes del día esperados de dicho servicio.
  - Monitorea las condiciones del salón, comedor o área donde se proporciona el servicio de alimentos y bebidas.
2. Realiza recorridos en las instalaciones durante el turno;
- Corroborando su limpieza.
  - Revisando que las instalaciones, mobiliario y equipo de operación estén libres de defectos físicos y daños.
  - Cotejando que mesas y sillas estén alineadas y calzadas de acuerdo con lo determinado por el establecimiento.
3. Verifica el equipo de operación y mise en place:
- Corroborando que cumplan con el stock determinado por el establecimiento.
  - Confirmando que se encuentran ordenados en el lugar especificado por el establecimiento.
  - Revisando que correspondan con el evento y tipo de servicio de alimentos y bebidas.
4. Supervisa las actividades asignadas al personal a su cargo:
- Revisando que cada uno cumpla con ellas de acuerdo a lo determinado por el establecimiento.
  - Verificando que el personal cumpla las actividades especiales asignadas al inicio del turno.
5. Verifica que el menaje de las estaciones de servicio:
- Esté de acuerdo con los lineamientos del establecimiento.
  - Se encuentre ordenado en el lugar especificado por el establecimiento.

- Esté dentro del período de vigencia de los productos.

6. Verifica el área de basura:

- Revisando que esté limpia.
- Corroborando que cuente con contenedores para clasificar la basura orgánica e inorgánica.

7. Verifica el montaje del área de servicio de bebidas:

- Revisando que pisos, barra y equipo de trabajo estén limpios.
- Confirmando que guarnituras, equipo de operación, mise en place y suministros estén en el lugar asignado por el establecimiento.

8. Atiende al comensal durante su estancia en el establecimiento.

9. Supervisa que los alimentos y bebidas preparadas:

10. Monitorea la atención al comensal durante su estancia en el establecimiento.

11. Verifica la orden de servicio de alimentos y bebidas.

12. Verifica las cuentas de consumo.

Por otra parte, CONOCER señala que la persona es competente cuando obtiene los siguientes:

### **Productos**

1. El inventario elaborado del equipo de operación y de abarrotes:

- Especifica los productos existentes y faltantes con relación al stock determinado por el establecimiento.

- Incluye las cantidades de productos requeridos de acuerdo a su tipo y el stock determinado por el establecimiento.

2. El rol del turno elaborado para el personal a su cargo:

- Especifica la asignación de estaciones de servicio, fechas, horario de entrada y descansos para cada empleado.

3. El reporte de operación elaborado:

- Especifica las necesidades de mantenimiento preventivo y correctivo del área a su cargo.
- Contiene las órdenes de compras de materia prima y suministros.
- Indica los resultados del corte de caja.

Asimismo, CONOCER indica que la persona es competente cuando posee los siguientes:

### **Conocimientos**

- Acciones de entrenamiento que se realizan para habilitar al personal de nuevo ingreso a su cargo.
- Significado de las señales de protección civil aplicables a los establecimientos que proporcionan servicios de alimentos y bebidas.
- Definición y tipos de aperitivo, digestivo y cocktail.
- Definición y tipos de: whisky, ron, brandy, vodka, cerveza, ginebra y tequila.
- Definición y tipos de vino.
- Criterio para atender la sobre afluencia de comensales.

También, la persona que es competente demuestra las siguientes:

1. Respuestas ante situaciones emergentes con los empleados o los comensales.

## 2. Actitudes / Hábitos / Valores:

- Limpieza. La manera en que presenta pulcritud e higiene en su presentación personal durante su jornada de trabajo laboral.
- Responsabilidad. La manera en que da instrucciones oportunas para aislar o inhabilitar áreas/mobiliario afectados por un desperfecto.
- Amabilidad. La manera de dar un trato cordial y respetuoso a los comensales y compañeros de trabajo.
- Iniciativa. La manera en que realiza acciones oportunas para atender necesidades específicas de los comensales en cuanto éstas le son comunicadas.

## **CAPITULO IV. CAPACITACIÓN**

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

A continuación se dan algunos conceptos de capacitación de acuerdo a algunos autores:

Para DeCenzo, D. y Robbins, S. (2001) “la capacitación es una experiencia de aprendizaje porque busca un cambio relativamente permanente en un individuo que mejorará su capacidad para desempeñarse en un puesto de trabajo”. La capacitación puede incluir cambios en las habilidades, los conocimientos, las actitudes o la conducta. Eso puede significar que los empleados cambien lo que saben, cómo trabajan y sus actitudes hacia su trabajo, o su interacción con sus compañeros.

Por su parte Arias, F. (2000) define a la capacitación como “la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo”.

En otro planteamiento Siliceo, A. (1995) dice que "la capacitación, consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una organización y orientada hacia un cambio de actitudes, habilidades y conocimientos del colaborador”.

La capacitación está orientada hacia el presente; se centra en los puestos de trabajo actuales de los individuos, estimulando las habilidades y capacidades específicas para desempeñar inmediatamente su trabajo.

Por lo anterior, la capacitación es la función educativa de una empresa u organización por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

El comportamiento macroeconómico en los últimos años ha sido un obstáculo para que las PYMES puedan crecer de forma estable y dinámica, no pudiendo competir con las grandes empresas.

Durante el sexenio del Dr. Ernesto Zedillo el 94.3% de las exportaciones de México estaban concentradas en 312 grandes empresas nacionales y extranjeras y en 3 mil 436 empresas maquiladoras (Presidencia de la República, 2000), por lo que la falta de una adecuada internacionalización y desvinculación con los sectores económicos más dinámicos, fueron un obstáculo para que las PYMES pudieran subsistir.

La crisis de 1994 produjo un grave deterioro económico en México, debido a la falta de reservas internacionales (Larousse, Países del Mundo. 1997), crecimiento de las tasas de interés en los préstamos bancarios, además de fuertes restricciones por parte de las instituciones bancarias que trajeron como consecuencia que solo el 22.5% de las PYMES contarán con créditos para su financiamiento. Todo esto ocasionó que estas empresas recurrieran a fuentes alternas como son los proveedores, créditos personales y tarjetas de crédito.

Derivado de estos problemas característicos de cualquier empresa, se crea en México, en 1996, a nivel gubernamental la CIPI, la cual tiene por objetivos:

- Crear mecanismos de promoción de inversiones y proyectos conjuntos.
- Coordinar de manera permanente los programas gubernamentales de apoyo crediticio y de servicios financieros específicos para las empresas de menor tamaño.
- Fortalecer los programas para promover la incursión de las empresas de menor tamaño al mercado exportador.

- Evaluar de forma integral y oportuna, el impacto de estos programas sobre la competitividad de los sectores económicos.

Sin embargo la instrumentación de su política representaba una labor compartida entre diferentes dependencias y entidades gubernamentales, dificultando con ello, que éstos formasen un esquema de apoyo integral y coordinado, por lo que se realizó un proceso de identificación, del cual se obtuvo un inventario de 131 programas; entre los que destacan los programas de Capacitación, Asistencia Técnica y Consultoría Empresarial (CIPI. 2001).

En México, las acciones de capacitación, consultoría y asistencia técnica gubernamental, han constituido uno de sus aspectos de mayor importancia, para la estrategia de promoción empresarial, enmarcada en el programa de política industrial y comercio exterior, durante los años comprendidos entre 1995 y el 2000.

Los administradores, a los que también se les conoce como gerentes o directores, juegan un papel importante dentro del marco de capacitación en las empresas, ya que “son las personas que supervisan las actividades de los demás y son los responsables de conseguir las metas de las organizaciones” (DeCenzo, D. y Robbins, S. 2001).

Es así que, para que las PYMES alcancen sus metas a favor de su crecimiento y de su éxito, es necesario contar con una excelente capacitación dirigida hacia los administradores.

#### **4.1. Determinación de las necesidades de capacitación**

En capacitación, planear es determinar ¿qué hacer? e implica tres momentos:

- Detección de las necesidades de capacitación (DNC).
- Programación y presupuestos.
- Establecimientos de objetivos.

La DNC es la parte medular de la planeación. Determinar necesidades implica:

- Establecer en qué áreas se necesita capacitación para desempeñar correctamente un puesto de trabajo.
- Identificar quiénes son los empleados que, en un mismo puesto, necesitan capacitación y en qué actividad.
- Determinar la profundidad y en qué cantidad se requiere que un empleado domine su especialidad (ya sea en conocimientos, habilidades o actitudes).
- Determinar cuándo y en qué orden serán capacitados según las prioridades y los recursos con que cuenta la empresa.

#### **4.2. Beneficios de la capacitación dentro la empresa**

Los beneficios generados por establecer un programa de capacitación dentro de una empresa, son:

- Mejorar la competencia del personal.
- Facilitar la identificación de las oportunidades de mejora.
- Integrar al personal, motivándolo a esmerarse.
- Reducir costos por falta de capacitación.
- Mejorar el desempeño de los procesos.
- Incrementar el grado de satisfacción del cliente, interno y externo.
- Disminuir las quejas de los clientes.
- Mantener la competitividad de la organización.
- Asegurar los resultados esperados en la organización.
- Optimizar los ingresos de la organización y de otras partes interesadas.

### **4.3. Marco jurídico de la capacitación en México**

Con la finalidad de puntualizar el marco de la capacitación en México, se citan a continuación los artículos de la Constitución Política Mexicana que hacen referencia a ésta:

El artículo 3º señala que el papel del Estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez, el amor a la Patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

En el artículo 123 fracción XIII, se habla de la obligación que tienen las empresas de capacitar y adiestrar a sus trabajadores.

Por su parte, la Ley Federal del Trabajo en su artículo 3º resalta el interés social de promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores dentro de la empresa.

La misma ley en su artículo 153 indica que:

- Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su nivel de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
- Los patrones podrán convenir con los trabajadores en que la capacitación o adiestramiento, se proporcione a éstos dentro de la misma empresa o fuera de ella, por conducto de personal propio, instructores especialmente contratados, instituciones, escuelas u organismos especializados, o bien mediante adhesión a los sistemas generales que se establezcan y que se registren en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS). En caso de tal adhesión, quedará a cargo de los patrones cubrir las cuotas respectivas.
- Los cursos y programas de capacitación o adiestramiento de los trabajadores, podrán formularse respecto a cada establecimiento, una

empresa, varias de ellas o respecto a una rama industrial o actividad determinada.

- La capacitación y el adiestramiento tienen por objeto actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionarle información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

Como se puede apreciar el artículo 153, hace mención clara y exhaustivamente de los derechos y obligaciones de parte de las organizaciones y de los trabajadores, con lo cual se proporciona suficiente información referente a aspectos de capacitación.

Lo anterior debe tenerse en cuenta para llevar a cabo el diseño del programa de capacitación para el restaurante La Quinta.

#### **4.4. Obligación de capacitar**

Para la empresa que tenga contrato colectivo de trabajo, la obligación de capacitar surge dentro de los 15 días siguientes a la celebración, revisión o prórroga del contrato colectivo, de acuerdo con el artículo 153 M de la Ley Federal del Trabajo (LFT).

Cuando no exista contrato colectivo, la obligación surge dentro de los primeros sesenta días de los años impares.

De acuerdo con el artículo 132, fracción XV, de la LFT, dicha obligación es general para todos los patrones.

En el caso de las PYMES, la capacitación podrá hacerse a través de organismos intermedios, como centros patronales, Cámara de Industria o de Comercio.

#### **4.5. Momento en el que se lleva a cabo la capacitación**

La capacitación, debe de hacerse en horas de trabajo. La capacitación es, en términos generales, permanente.

Los programas específicos deberán indicar las horas de la semana en que deba de llevarse a cabo.

Se sugiere que se dediquen dos o tres horas consecutivas un día a la semana, para que se obtenga un mejor aprovechamiento.

#### **4.6. Instituciones que ofrecen capacitación en México**

De acuerdo con datos de la CIPI (Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México. 2001); actualmente, el Gobierno Federal ofrece 134 programas de apoyo a las PYMES, los cuales atienden diferentes problemas y áreas de la empresa. En la tabla 5 se señalan estos programas.

Tabla 5. Clasificación de los programas por Tipo de Apoyo

<b>Tipo de programa</b>	<b>Número</b>
Apoyos y estímulos fiscales	24
Apoyo a las actividades exclusivas de las dependencias y entidades	22
Sistemas de información	1
Servicios de Orientación y Concertación Interinstitucional	12
Capacitación, Asistencia Técnica y Consultoría Empresarial	28
Créditos, Capital de Riesgo y Subsidios	14
Créditos y Servicios Financieros que Otorga la Banca de Desarrollo	25
Desarrollo Regional y Encadenamiento Productivo 8	8
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>

Fuente: CIPI. 2001.

Del total de programas, 28 apoyan a la capacitación, asistencia técnica y consultoría empresarial de las PYMES. Entre los más destacados se encuentran:

- La Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (RED CETRO-CRECE) de la Secretaría de Economía. Este Programa brinda Consultoría y Asistencia Empresarial presta servicios empresariales orientados principalmente a evaluar la posición competitiva de la empresa, a identificar sus áreas de oportunidad y los caminos alternativos para elevar la productividad de su negocio; asimismo, vincula a las empresas con los servicios de Consultoría Externa y el financiamiento institucional cuando es requerido por las PYME. Para que las empresas puedan optar por este programa es necesario que: su capital sea 100% mexicano; que tengan una

antigüedad mínima de operación de un año, y que se encuentren constituidas legalmente conforme a las leyes mexicanas.

- Comité Nacional de Innovación y Modernización Tecnológica (COMPITE) permite disminuir los costos de fabricación, agilizar el flujo de producción, eliminar desperdicios, reducir los inventarios en proceso, optimizar los espacios en planta, integrar equipos de trabajo y aprovechar al máximo los recursos humanos, y equipo productivo de las PYMES. El único criterio que debe cubrir la empresa para poder tomar los talleres de COMPITE, es tener por lo menos 4 trabajadores registrados en el IMSS.
- Fondo de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa. El Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FONDO PYME) es un instrumento que busca apoyar a las empresas en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- Calidad Integral y Modernización (CIMO) de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS); este programa ofrece apoyos económicos a las micro, pequeñas y medianas empresas participantes para contratar instructores o consultores, a fin de establecer programas de capacitación y mejoramiento de la productividad.
- NAFIN cuenta con Programas de Financiamiento a PYMES (Créditos a tasa fija, Créditos de Primer Piso, Garantías, Créditos para desarrollo tecnológico, Proveedores, entre otros) para que las empresas puedan contratar Capacitación y Asistencia Técnica con empresas especializadas.

- Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista (PROMODE) de la Secretaría de Desarrollo Económico del Gobierno del Distrito Federal; este Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista fue creado con el objeto de fortalecer el desarrollo de las capacidades empresariales de los propietarios de micro y pequeños establecimientos y apoyar el éxito de las nuevas pequeñas empresas. Ofreciendo capacitación a los propietarios de negocios de cualquier giro con el propósito de mejorar su eficiencia.
- Por último, el Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México, FONDESOC atiende las demandas y necesidades de los diferentes sectores sociales, respecto al creciente requerimiento de apoyos crediticios y de asesoría integral, para iniciar o consolidar proyectos productivos, que permitan elevar la calidad de vida de la población.

#### **4.7. Capacitación y certificación de calidad**

El objetivo número doce del Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007 – 2012 es *“Hacer de México un país líder en la actividad turística a través de la diversificación de sus mercados, productos y destinos, así como del fomento a la competitividad de las empresas del sector de forma que brinden un servicio de calidad internacional”* (Plan Nacional de Desarrollo. 2007).

Cuando una empresa se dedica a la prestación de un servicio, como sucede en el caso de la actividad turística, ésta no podrá depender del control de la calidad de sus servicios. Esto se debe a que los servicios, a medida que son prestados, son consumidos y cualquier error es percibido fácilmente por el cliente.

Hoy en día para que una empresa turística sea vista como competitiva ante las exigencias de los clientes, es necesario que posea alguna certificación de calidad que garantice el cumplimiento de las expectativas de éstos. Las certificaciones de

calidad representan una ventaja competitiva para los prestadores de servicios turísticos ya que muchos de los turistas optan empresas que posean alguna certificación referente a la calidad.

La SECTUR cuenta con el Distintivo H, el cual garantiza la calidad en cuanto a seguridad e higiene en el manejo y preparación de alimentos y bebidas se refiere; asimismo es aplicable para todos los establecimientos fijos de alimentos y bebidas.

Por otra parte SECTUR también cuenta con el Programa y Distintivo M. este programa está orientado a fortalecer la modernización de PYMES turísticas, a partir de una mejora en su gestión, administración, dirección y servicios (SECTUR. Programa Moderniza: distintivo M. 2008).

Los dos Programas (programa H y programa M) son una herramienta útil en cuanto a certificación de calidad de las empresas turísticas ya que ayudan a mejorar la calidad exigida en la prestación del servicio de alimentos y bebidas en las PYMES; el primero es útil para la preparación adecuada de los alimentos y bebidas y el segundo ayuda a mejorar el manejo administrativo de las empresas.

Si se desea implementar en una empresa turística un sistema de gestión de calidad, es necesario un trabajo complejo que requiere la integración de factores como recursos humanos y materiales, infraestructura, elementos administrativos y de diseño, política de calidad y objetivos, entre otros, pero el factor imprescindible en las empresas que quieran certificarse, es la capacitación, ya que es necesario formar y desarrollar competencias laborales en los empleados.

#### **4.8. Capacitación y competitividad**

En la actualidad, la capacitación es una necesidad en la mayoría de las empresas, puesto que se requiere gente más competitiva para poder ofrecer un servicio con calidad que supere las expectativas del cliente. Las empresas turísticas de Alimentos y Bebidas al igual que cualquier empresa de otro sector, buscan ser cada vez más competitivas para poder captar al mayor número posible de clientes. Pero, para poder explicar más claramente cuál es la importancia de la capacitación dentro de la competitividad de una empresa, es necesario conocer la definición de competitividad.

La competitividad es definida como *“la habilidad de un país para crear un valor agregado que aumente la riqueza nacional, producto de la administración de activos o procesos, atracciones o incursiones, globalidad o proximidad, y por la integración de esas relaciones dentro de un modelo económico y social”* (López, J. 2004).

El World Economic Forum (1999) citado por Contacto PYME (2008), agrega además que, para que un país sea competitivo, debe ser capaz de lograr un mayor nivel de vida para sus habitantes y elevar el producto Per cápita; además de que considera a la competitividad en función de indicadores como: el grado de apertura económica, el estado de las finanzas, el trabajo, el gobierno, la tecnología, la infraestructura, la gestión empresarial y las instituciones.

En último lugar, Michael Porter expresa que la competitividad es *“la capacidad de mejora continua e innovación constante para generar ventajas”*.

Porter, M. citado por Ruiz, A. (2008), en su estudio de Las Ventajas Competitivas de las Naciones identificó los *Factores determinantes de la competitividad de las empresas*, en el siguiente orden:

1. La calidad del diseño estratégico y las estructuras organizacionales, esto es, la calidad de los cuadros directivos en las empresas y sus

implicaciones: la formulación de su estrategia, la capacidad de gestión de su estructura organizacional y la calidad general de la administración.

2. La intensidad y calidad de la competencia en el mercado, esto es, mientras más fuertes son los competidores y de mayor jerarquía, más sólidas son las empresas.
3. La demanda existente, en términos cuantitativos y cualitativos: no sólo el volumen del mercado, sino el nivel de exigencia de los clientes, esto es, si el mercado interno es fuerte y los consumidores exigentes, las empresas tendrán oportunidades, pero tendrán que esmerarse por ser los preferidos por los compradores.
4. La calidad de las estructuras de soporte, esto es, proveedores de insumos y servicios relacionados.
5. Factores clave del entorno: en particular, calidad del capital humano y la infraestructura, esto es, factores intencionalmente desarrollados por la acción coordinada de los distintos actores sociales, para lo que la calidad del administrador también es muy significativa.
6. Finalmente, refiere el papel del gobierno, particularmente como catalizador y disparador de iniciativas de progreso.

Como puede observarse, la competitividad de las naciones radica en la formación de los administradores de las empresas; puesto que, cuando los administradores se capacitan y se forman técnica y humanamente son capaces de administrar acertadamente las organizaciones en las que se desenvuelven.

Además, Porter sostiene que la competitividad debe entenderse en términos de las industrias y sectores de un país. En base a esto, la competitividad en el turismo se desarrolla entre los negocios turísticos y no entre países.

Es irrefutable que México reúne los factores identificados por Porter para fortalecer la competitividad del sector turístico; en el caso de las PYMES turísticas se

requiere que los encargados de las empresas adopten una mejor forma de administrarlas para que puedan aprovechar los beneficios del turismo.

Finalmente, en cuanto a la competitividad de México en el año 2006 ésta no fue muy prometedora. De acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO) México se ubica en posiciones muy bajas; entre 45 países comparados a nivel mundial, el país ocupa la posición número 33; posición por debajo de países Latinoamericanos como: Chile, Costa Rica, Brasil y Colombia (Instituto Mexicano para la Competitividad, *Punto de inflexión*. 2007).

Con respecto al subíndice de sectores económicos con potencial, el cual califica la capacidad de los sectores económicos de México para competir con éxito en la economía global, México ocupa la posición 29. Los principales aspectos que incorpora dicho subíndice, son la capacidad innovadora y de adaptación a la nueva economía de las empresas mexicanas. Algunas de sus variables son:

- Servicios.
- Coeficiente de invención.
- Número de investigadores.
- Número de empresas con ISO 9000.
- Recursos básicos, tecnológicos, científicos y humanos.

Estas variables son elementales para apoyar la competitividad del país, ya que tanto la innovación, la inversión en investigación así como la generación de conocimiento son factores clave para el desarrollo del capital humano.

#### **4.8.1. Competitividad dentro del programa sectorial de turismo 2007 – 2012**

El objetivo 5 del Programa Sectorial de Turismo (PST 2007-2012) es el de generar *“Empleo de calidad”*. Lo que se pretende es elevar la calidad de vida de los empleados del sector turístico a través de un mercado laboral más competitivo, es decir, con mejores remuneraciones y oportunidades de crecimientos en el ámbito laboral.

Para alcanzar dicho objetivo es necesario seguir las siguientes líneas de acción:

- Promover la acreditación y/o certificación de instituciones de enseñanza turística, planes y programas de estudio, competencias laborales de prestadores de servicios turísticos, y de profesionales del turismo.
- Certificación de condiciones de trabajo y de equidad de género.
- Fondo sectorial para el fomento de la investigación aplicada en el sector del turismo: vertiente condiciones laborales y competitividad sectorial.

Dentro del mismo plan, otro objetivo relevante para esta investigación es el *“De fomento productivo”*, el cual busca *“Elevar la productividad y competitividad de los destinos turísticos y las empresas privadas y sociales... fortaleciendo los sistemas de calidad, capacitación, investigación, información, tecnologías y planificación en regiones, estados, municipios, destinos y empresas del sector”*.

Es por esto que esta investigación cobra importancia ya que se pretende fortalecer la capacitación de los administradores de los Restaurantes PYMES turísticos ayudando así con el cumplimiento del objetivo anterior.

#### **4.8.2. Índice de competitividad 2006**

En base a datos tomados del IMCO, uno de los diez factores de competitividad tomados en cuenta para el Índice de Competitividad 2006, es *Sociedad incluyente, preparada y sana*; el cual califica el bienestar y las capacidades de la fuerza laboral como una aproximación de la calidad del capital humano de los países en términos de su escolaridad y condiciones generales de salud y bienestar (Instituto Mexicano para la Competitividad, Libro electrónico: Punto de Inflexión, 2008).

Dicho índice cobra interés para la capacitación del administrador de las PYMES turísticas de alimentos y bebidas, pues en él se señala la importancia de la formación del capital humano, lo cual en México es prioritario para que la población sea más creativa y productiva en sus empleos.

## **CAPÍTULO V. TRABAJO DE CAMPO**

A fin de poder generar los elementos necesarios para la elaboración del programa de capacitación, se consideró adecuado llevar a cabo un diagnóstico del restaurante a través de tres vertientes: el administrador, los empleados y los clientes.

### **5.1. Administrador**

Para determinar las necesidades de capacitación del administrador del restaurante “La Quinta”, se realizó una Detección de Necesidades de Capacitación a través de la observación y tres entrevistas dirigidas al administrador.

#### **5.1.1. Entrevistas**

Durante el mes de diciembre del año 2008, se realizó una entrevista dirigida al administrador del restaurante además de dos entrevistas abiertas durante los meses de febrero y abril de 2009, respectivamente.

Con las entrevistas se obtuvo mayor información sobre las competencias laborales que posee el administrador, sus deficiencias y sobre la situación actual del restaurante.

Los resultados son los siguientes:

- El administrador, pocas veces tiene el tiempo para planificar y por consecuencia lleva a cabo la administración de los recursos con los que cuenta la empresa de la forma más eficiente. Sus conocimientos son empíricos, y no se apoya en herramientas administrativas que le permitirían dirigir mejor el restaurante.
- El administrador realiza las actividades del día a día, no tiene una visión clara a corto o largo plazo de lo que debería hacerse en el restaurante.

- El administrador no comunica de forma eficiente a los empleados de qué forma y qué labores deben llevar a cabo.
- En el restaurante no existe un proceso de capacitación permanente para nadie, pues el administrador cree que es un gasto innecesario. Por tal motivo, el desempeño del personal y del propio administrador son deficientes.
- Para el administrador no es prioridad pensar en la satisfacción del cliente, ni cómo mejorarla, se preocupa solo por hacer su trabajo.

### **5.1.2. Observación**

Después de las tres entrevistas, se procedió a observar al administrador realizando la administración del restaurante. Con este método se reunió información visual sobre el administrador. Los resultados fueron que:

- El administrador no tiene contacto directo con los clientes.
- El administrador no sabe cómo actuar ante una queja por parte de los clientes o por parte de los empleados, prefiere ignorar los problemas.
- El administrador no lleva un control de inventarios sobre las materias primas utilizadas para la preparación de alimentos y bebidas ni sobre los utensilios empleados en la prestación del servicio.
- Hay falta de liderazgo.
- Carencia en la toma de decisiones.
- La prestación del servicio no es la adecuada.

### **5.2. Encuesta SERVQUAL**

A continuación se describe brevemente la función y uso de la encuesta SERVQUAL.

SERVQUAL es un instrumento que mide la evaluación global de la calidad por parte del cliente. Los resultados son evaluados a través de lo percibido por el cliente en cuanto a la prestación del servicio contra lo esperado por dichos clientes; es decir, se miden las percepciones frente a las expectativas.

Para Zeithaml, V. (1987) citada por Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1988) la calidad percibida es la sentencia del cliente acerca de una entidad global de excelencia.

La calidad del servicio, tal y como es percibida por los clientes, se desprende de una comparación de lo que ellos creen (desean) las empresas de servicios deben ofrecerles contra las percepciones (real) de los resultados de la empresa en la prestación del servicio.

SERVQUAL se basa en cinco dimensiones de calidad:

- Tangibilidad: aspecto de las instalaciones físicas, de los equipos, del personal y de los materiales utilizados en la prestación del servicio.
- Fiabilidad: cumplir el servicio prometido de una manera precisa, sin cometer errores.
- Capacidad de respuesta: prestación del servicio de forma ágil.
- Garantía: conocimientos y cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza.
- Empatía: tratamiento sensible e individualizado de los clientes.

El cuestionario se divide en dos partes:

1. Percepciones: contiene 22 preguntas que hacen referencia al servicio ofrecido por el restaurante La Quinta.
2. Expectativas: contiene las mismas 22 preguntas que tratan de identificar las expectativas generales de los clientes sobre el servicio que desean se les proporcione.

### **5.2.1. Diseño del cuestionario**

En base a la encuesta SERVQUAL propuesta por Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1988) se realizaron las modificaciones necesarias para poder aplicar el cuestionario a los clientes y empleados del restaurante La Quinta (Anexo 2).

### **5.2.2. Cálculo del tamaño de la muestra**

Al ser esta investigación de tipo cualitativo, el tamaño de la muestra para los clientes se determinó en base a los siguientes aspectos:

- Número de comensales que se atienden por día en los fines de semana, pues en el restaurante los días sábado y domingo son los más demandados.
- Se aplicó una encuesta por grupo de personas, es decir, una encuesta por mesa.
- La aplicación de la encuesta se realizó los fines de semana comprendidos durante los días: 4, 5, 18, 19 de abril y 16 y 17 de mayo de 2009.

El número de las encuestas dirigidas a los comensales se determinó en base a la afluencia del restaurante y a la disponibilidad de los comensales para responderla. El número total de encuesta fue de 42.

En el caso de la encuesta SERVQUAL para los empleados, se aplicó al 100% de éstos.

### **5.2.3. Administración de la encuesta**

- Muestreo aleatorio. Para la encuesta aplicada a los clientes, en función de quienes asistieron al restaurante los días designados para ampliar la encuesta..
- Encuesta personal. Para la encuesta aplicada a los empleados.

### **5.3. Empleados**

#### **5.3.1. Observación**

Mediante esta técnica se observaron las actividades llevadas a cabo por el personal del restaurante. Los resultados arrojados son los siguientes:

- El servicio es demorado.
- No saben con exactitud cuáles son sus responsabilidades por lo que hay duplicidad de tareas.
- Los empleados no son constantemente amables con los clientes.

#### **5.3.2. Encuesta SERVQUAL**

De acuerdo a los datos arrojados por la encuesta, los empleados manifiestan que no se les informa con exactitud qué actividades deben realizar, es decir, no hay división del trabajo. Lo anterior es un problema originado por una decisión por parte del administrador, pues al no decirle a los empleados qué deben hacer se está demostrando su falta de conocimientos para dirigir al personal a su cargo.

#### **5.3.3. Análisis de los resultados de la encuesta SERVQUAL aplicada a los empleados del restaurante La Quinta**

Una vez procesada la información obtenida a través de la aplicación de la encuesta SERVQUAL colaborador, a continuación se analizan e interpretan los resultados.

Para los empleados, la dimensión más importante es la fiabilidad, en segundo lugar la empatía y en último lugar la garantía. Es decir, la capacidad del restaurante para entregar órdenes con la calidad y el tiempo prometido, la atención esmerada y personalizada que se le ofrece a los clientes y finalmente los conocimientos y amabilidad de los empleados y su habilidad de transmitirles confianza a los clientes. Como se observa, a diferencia de los comensales los empleados no le dan importancia a la dimensión de garantía pues no creen que sea importante poseer conocimientos para ofrecer un servicio profesional.

En cuanto a la forma de comunicar y cumplir los estándares del restaurante, los resultados fueron insatisfactorios pues de acuerdo con los empleados el restaurante sólo cuenta con el estándar de comunicarles informalmente la manera en que deben lucir las instalaciones físicas, del equipamiento y del personal y de los cuatro estándares restantes no existe estándar alguno. De la misma forma, los empleados solo creen que el restaurante sólo es capaz de cumplir con el estándar que sí existe y todo lo que se refiere a los estándares de: la capacidad del restaurante para entregar la orden con la calidad y el tiempo prometido; interés del restaurante en ayudar a los clientes y ofrecer un servicio oportuno; conocimientos y cortesía de los empleados y su habilidad de transmitirle confianza y atención esmerada y personalizada que se le ofrece a los clientes no son capaces de cumplirse pues al no existir dichos estándares no les interesa llevarlos a cabo.

En lo concerniente a la percepción que tienen los empleados del restaurante La Quinta, los resultados fueron los siguientes: los cinco empleados opinan que nunca se ha recopilado información acerca de las necesidades de los clientes y que no existe posibilidad alguna de ser recompensados si se esmeran en mejorar la calidad y el servicio ofrecido a los clientes. Al mismo tiempo, los empleados consideran que el administrador no tiene contacto directo con los clientes y que no les solicita sugerencias de cómo debiesen tratar a éstos.

En contraste, los empleados creen que el restaurante cuenta con la capacidad necesaria para satisfacer los requerimientos de servicio de los clientes y que si se ofreciera un mejor nivel de servicio no se fracasaría pues habría más clientes totalmente satisfechos.

## 5.4. Clientes

### 5.4.1. Encuesta SERVQUAL

Con la aplicación de la encuesta aplicada a los clientes del restaurante La Quinta, se desea medir la satisfacción de éstos con respecto al personal, las instalaciones y la organización del restaurante en mención.

### 5.4.2. Análisis de resultados

Se recurrió al análisis factorial, ya que al agrupar los atributos en dimensiones se simplifica dicha interpretación. En la tabla 6 se relacionan las cinco dimensiones de SERVQUAL.

Tabla 6. Dimensiones SERVQUAL

	<b>PUNTOS</b>
<b>Tangibilidad.</b> La apariencia de las instalaciones físicas, del equipamiento y del personal.	
<b>Fiabilidad.</b> La capacidad del restaurante La Quinta para entregar el servicio de alimentos y bebidas con la calidad y la descripción prometida.	
<b>Capacidad de respuesta.</b> El interés del restaurante La Quinta en ayudar a los clientes y ofrecer un servicio oportuno.	
<b>Garantía.</b> Los conocimientos y amabilidad de los empleados y su habilidad de transmitirle confianza.	
<b>Empatía.</b> La atención esmerada y personalizada que se le ofrece a los clientes.	
<b>SUMA TOTAL DE PUNTOS</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia.

Asimismo, en la tabla 7 se relacionan las dimensiones SERVQUAL con los ítems de la encuesta aplicada a los comensales.

Tabla 7. Dimensiones e ítems de la encuesta SERVQUAL cliente

<b>TANGIBILIDAD</b>
T1. El restaurante La Quinta cuenta con instalaciones que lucen adecuadas.
T2. Las instalaciones físicas del restaurante La Quinta son visualmente atractivas.
T3. Los empleados del restaurante La Quinta mantienen siempre una buena presentación y apariencia personal.
T4. Los materiales asociados con el servicio (Ej.: manteles, servilletas) son visualmente atractivos.
<b>FIABILIDAD</b>
F1. Cuando el restaurante La Quinta promete hacer algo a tiempo lo cumple.
F2. Cuando un cliente tiene un problema, el restaurante La Quinta demuestra un sincero interés en hacer todo lo posible en resolver el problema.
F3. El restaurante La Quinta hace las cosas correctamente a la primera.
F4. El restaurante La Quinta tiene una buena reputación.
F5. El restaurante La Quinta mantiene sus registros libre de errores.
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>
C1. Los empleados del restaurante La Quinta informan exactamente al cliente el tipo de servicios que se ofrecen.
C2. Los empleados están dispuestos a ofrecer un servicio oportuno a los clientes.
C3. Los empleados del restaurante La Quinta están siempre dispuestos a ayudar a los clientes.
C4. Los empleados nunca están lo suficientemente ocupados como para responder a los requerimientos de los clientes.
C5. El restaurante La Quinta cuenta con un horario de atención que sea conveniente para sus clientes.
<b>GARANTÍA</b>
G1. El comportamiento de los empleados debe inspirar confianza a los clientes.
G2. Los clientes deben sentirse seguros en las transacciones que efectúa con el restaurante La Quinta.
G3. Los empleados son constantemente amables con los clientes.
G4. Los empleados tienen los conocimientos necesarios para responder a las preguntas que puedan tener los clientes.
<b>EMPATÍA</b>
E1. El restaurante La Quinta da a sus clientes una atención personalizada.
E2. El restaurante La Quinta tiene empleados que dan una atención personalizada a sus clientes.
E3. El restaurante La Quinta demuestra un real y sincero interés por sus clientes.
E4. El restaurante La Quinta entiende las necesidades específicas de sus clientes.

En la tabla 8, se muestran los resultados obtenidos de la encuesta aplicada a los clientes.

Tabla 8. Resultados de la encuesta SERVQUAL cliente

Atributos de la calidad	Percepciones		Expectativas		Brecha
	T.D.	T.A.	T.D.	T.A.	
<b>TANGIBILIDAD</b>					
T1. El restaurante cuenta con instalaciones que lucen adecuadas.		86%		95%	9
T2. Las instalaciones físicas del restaurante son visualmente atractivas.		86%		100%	14
T3. Los empleados del restaurante mantienen siempre una buena presentación y apariencia personal.		85%		100%	15
T4. Los materiales asociados con el servicio (Ej.: manteles, servilletas) son visualmente atractivos.		76%		100%	24
<b>FIABILIDAD</b>					
F1. Cuando el restaurante promete hacer algo a tiempo lo cumple.	55%			100%	45
F2. Cuando un cliente tiene un problema, el restaurante demuestra un sincero interés en hacer todo lo posible en resolver el problema.		66%		62%	4
F3. El restaurante hace las cosas correctamente a la primera.		76%		90%	14
F4. El restaurante tiene una buena reputación.		90%		90%	0
F5. El restaurante mantiene sus registros libre de errores.		71%		100%	29
<b>CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>					
C1. Los empleados del restaurante informan exactamente al cliente el tipo de servicios que se ofrecen.		73%		100%	27
C2. Los empleados están dispuestos a ofrecer un servicio oportuno a los clientes.	62%			100%	38
C3. Los empleados del restaurante están siempre dispuestos a ayudar a los clientes.	74%			100%	26

	Percepciones		Expectativas		Brecha
	T.D.	T.A.	T.D.	T.A.	
C4. Los empleados nunca están lo suficientemente ocupados como para responder a los requerimientos de los clientes.	62%			100%	38
<b>GARANTÍA</b>					
G1. El comportamiento de los empleados debe inspirar confianza a los clientes.	86%			83%	3
G2. Los clientes deben sentirse seguros en las transacciones que efectúa con el restaurante.	48%			100%	52
G3. Los empleados son constantemente amables con los clientes.		66%		100%	34
G4. Los empleados tienen los conocimientos necesarios para responder a las preguntas que puedan tener los clientes.		66%		83%	17
<b>EMPATÍA</b>					
E1. El restaurante da a sus clientes una atención personalizada.		66%		100%	34
E2. El restaurante cuenta con un horario de atención que sea conveniente para sus clientes.		100%		100%	0
E3. El restaurante tiene empleados que dan una atención personalizada a sus clientes.		66%		100%	34
E4. El restaurante demuestra un real y sincero interés por sus clientes.	43%			100%	57
E5. El restaurante entiende las necesidades específicas de sus clientes.	74%			81%	7

T.D. Totalmente en desacuerdo

T.A. Totalmente de acuerdo

## **DIMENSIONES:**

**Tangibilidad:** de acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los comensales, la dimensión de tangibilidad es percibida de manera adecuada. Es decir, las instalaciones físicas, los equipos, el personal y los materiales utilizados en la prestación del servicio son visualmente atractivos. Además, en cuanto a las expectativas, para los clientes si es importante que las instalaciones luzcan bien aunque ellos no creen necesario que las instalaciones deban lucir modernas.

**Fiabilidad:** esta dimensión fue evaluada con más rigor por parte de los encuestados, pues para éstos el servicio no es prestado en el tiempo prometido ni con precisión, es decir, que el servicio no es realizado a tiempo. En contraste, alrededor del 90% desearía un servicio oportuno y libre de errores.

**Capacidad de respuesta:** para los encuestados la voluntad del restaurante La Quinta para ayudarlos y ofrecerle un servicio rápido no es suficiente, pues el personal no es atento y el servicio es tardado. En oposición, el servicio deseado fue evaluado con calificaciones altas. Por tal motivo, la falta de capacidad de respuesta puede contrarrestarse con profesionalismo y así crear una percepción positiva.

**Garantía:** con respecto a lo que perciben los comensales, esta dimensión que contiene aspectos para evaluar la competencia de los empleados para efectuar el servicio con cortesía y respeto hacia el cliente; además, de una comunicación eficiente entre el cliente y el empleado en base a sus conocimientos fue evaluada insatisfactoriamente; pues la mayoría de los clientes cree que los empleados no poseen los conocimientos necesarios para responder a las preguntas que puedan hacerles ni son constantemente amables con ellos.

**Empatía:** esta dimensión tuvo muchas expectativas por parte de los clientes. Los cuidados y atención individualizada que el restaurante La Quinta ofrece a sus clientes no son suficientes. La empatía incluye la sensación de seguridad y el

esmero por entender las necesidades del cliente y éste último cree que los empleados no son capaces de atender adecuadamente sus necesidades.

Con la aplicación de la encuesta SERVQUAL se conocieron las expectativas y percepciones que el cliente le otorga a la calidad del servicio que se le ofrece en el restaurante La Quinta. Del mismo modo, se identificaron las dimensiones que de acuerdo con el cliente, son las más importantes al momento de la prestación del servicio

### **5.5. Propuesta del diseño del programa de capacitación**

El trabajo de campo dio como resultado el diagnóstico del restaurante, en el que puede resumirse que:

- La falta de capacitación de los administradores de las PYMES turísticas restauranteras es una de las causas por las que éstas desaparecen del mercado laboral.
- La ausencia de un programa de capacitación para los administradores afecta su desenvolvimiento, incrementando así los costos de la empresa y disminuyendo la calidad del servicio.
- Imposibilidad de los administradores para poner en práctica determinadas políticas o programas como consecuencia del desconocimiento de éstos.
- Sí los administradores no desarrollan las competencias laborales necesarias, los establecimientos que dirigen se ven afectados en cuanto a sus ingresos y posibilidades de crecimiento y desarrollo.
- Los establecimientos pueden presentar serios problemas de calidad en la prestación del servicio en relación a los requerimientos y satisfacción del cliente.

Como se observa en la tabla 9, el diagnóstico también contribuyó a generar una propuesta en la que se enlistan las competencias laborales necesarias que debe poseer el administrador de una microempresa turística dedicada a los alimentos y bebidas

Tabla 9. Competencias laborales del administrador de una microempresa turística dedicada a los alimentos y bebidas

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Actitudes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicarse fluidamente en idioma inglés.</li> <li>▪ Manejo de programas bajo ambiente Windows (Ej.: procesadores de texto, planillas de cálculo, bases de datos, etc.).</li> <li>▪ Procesos básicos de liderazgo y gestión de personal.</li> <li>▪ Técnicas de manejo de crisis.</li> <li>▪ Indicadores económicos para toma de decisiones.</li> <li>▪ Herramientas de control gerencial, financiero y contable especiales para el manejo de un restaurante.</li> <li>▪ Sistemas básicos de administración de las existencias (stock).</li> <li>▪ Principios de almacenamiento y conservación de alimentos y bebidas.</li> <li>▪ Ingredientes de platos y bebidas nacionales.</li> <li>▪ Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Administrar los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos con los que cuenta el restaurante.</li> <li>▪ Planificar las metas del restaurante, señalando la acción, los plazos, y los recursos necesarios para cumplir dichas metas.</li> <li>▪ Gestionar las acciones implementadas que se fijaron en la planificación del restaurante.</li> <li>▪ Diseñar estructuras y procedimientos para asegurar que se sigan los planes establecidos.</li> <li>▪ Comunicarse verbalmente de manera clara, articulada, expresiva y adecuadamente con los empleados.</li> <li>▪ Tomar decisiones en situaciones críticas con clientes.</li> <li>▪ Evaluar las ideas de los empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Servicio al cliente.</li> <li>▪ Detallista. Metódico, ordenado, preciso, tener cada cosa en su sitio.</li> <li>▪ Confiable. Confía en sí mismo y promueve la confianza desde su liderazgo, establece relaciones fácilmente, sabe cómo actuar y qué decir, hace que otros se sientan cómodos.</li> <li>▪ Atento. Cordial con el cliente, considerado hacia sus empleados, ayuda a aquellos que lo necesitan.</li> <li>▪ Comprometido. Gestiona el proceso de proyectos, logra que sus empleados lo vean con la capacidad de poder enseñarles.</li> <li>▪ Equilibrado emocionalmente. No transparenta emociones, reservado en sus sentimientos, controla explosiones temperamentales.</li> </ul>

<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Actitudes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversos servicios de un restaurante.</li> <li>▪ Procedimientos en casos de emergencia.</li> <li>▪ Enología, bebidas alcohólicas y su servicio.</li> <li>▪ Leyes y regulaciones especiales que aplican al sector de alimentos y bebidas.</li> <li>▪ Lectura y escritura de informes.</li> <li>▪ Estructura y organización de la empresa.</li> <li>▪ Principios de higiene en la preparación de alimentos y bebidas.</li> <li>▪ Normas de higiene y seguridad de la empresa.</li> <li>▪ Procedimientos de aseo y limpieza del lugar de trabajo.</li> <li>▪ Calidad en el servicio.</li> <li>▪ Primeros auxilios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Relacionarse públicamente con clientes potenciales y reales.</li> <li>▪ Solucionar conflictos que surjan entre los empleados.</li> <li>▪ Asegurar procesos de mejora continua.</li> <li>▪ Trabajar con objetivos claramente definidos hacia el cliente.</li> <li>▪ Superar los estándares de desempeño.</li> <li>▪ Identificar nuevas influencias en los procesos de trabajo (tecnología y materia prima).</li> <li>▪ Modificar pautas de trabajo cuando surgen dificultades o cambios.</li> <li>▪ Detectar anticipadamente los cambios.</li> <li>▪ Comprender los cambios del entorno, sus oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades de la organización para identificar una mejor respuesta.</li> <li>▪ Trabajar en equipo, estableciendo metas comunes.</li> <li>▪ Atender a los proveedores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Controlador. Asume el control, se responsabiliza, dirige, organiza, supervisa a otros.</li> <li>▪ Proactivo. Capaz de adelantarse al cambio. Planifica estrategias para enfrentar problemas por venir. Innova todo el tiempo, se adelanta para mejorar.</li> <li>▪ Responsable. Capacidad de responder a los actos propios y en algunos casos de sus empleados.</li> <li>▪ Respetuoso. Mantiene una conducta de respeto hacia los demás.</li> <li>▪ Ordenado y seguro. Controla el trabajo asignado, realizando seguimientos del trabajo vigilando la calidad para asegurarse que se siguen las metas y procedimientos establecidos.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

También se generó el perfil ocupacional del administrador de una microempresa turística dedicada a los alimentos y bebidas. El perfil es el siguiente:

### **Descripción del puesto**

El administrador de una micro empresa turística dedicada a los alimentos y bebidas debe poseer la capacidad de: administrar el servicio de alimentos y bebidas del restaurante, planificar y administrar al personal a su cargo, comprar y almacenar las materias primas necesarias para la preparación de los alimentos y bebidas, llevar la contabilidad del establecimiento y asegurarse de la satisfacción del cliente.

### **Actividades**

- Supervisar las actividades y maximizar de los recursos humanos a su cargo.
- Participar en las actividades relacionadas con la prestación del servicio.
- Encargarse de las compras del restaurante.
- Planear, organizar, dirigir y controlar todas aquellas actividades realizadas dentro del restaurante; como son las actividades de limpieza, elaboración del menú, preparación de alimentos y bebidas y prestación del servicio.
- Eficientar los recursos con los que cuenta la empresa para ofrecer un servicio profesional capaz de satisfacer y superar las expectativas de los clientes.
- Interés por capacitarse y actualizarse acerca de las actividades que realiza.
- Interés e iniciativa por incorporar mejoras continuas al servicio prestado.
- Mantener y cuidar su imagen personal de acuerdo a su puesto, con la finalidad de garantizar un servicio confiable, sobre todo porque tiene contacto con los clientes.

A continuación se muestra el contenido del programa de capacitación diseñado para el administrador del restaurante PYME.

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

### **ÍNDICE**

Visión  
Objetivo general  
Objetivos específicos  
Población objetivo  
Competencias a desarrollar  
Contenido  
Estrategia de enseñanza y aprendizaje  
Beneficios esperados

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

### **Visión**

Contribuir por medio de la capacitación, al desarrollo de las competencias laborales que los administradores de las PYMES turísticas restauranteras requieren para mejorar el rendimiento y calidad de dichos establecimientos.

### **Objetivo General:**

Capacitar a los administradores de las PYMES turísticas restauranteras en la mejora de sus competencias laborales para que administren en forma adecuada los establecimientos a su cargo.

### **Objetivos específicos:**

- Reforzar las competencias laborales claves, para incrementar la competitividad y productividad de los establecimientos.

- Apoyar el incremento de la competitividad a través de la incorporación de nuevas herramientas administrativas innovadoras.
- Orientar oportunamente a los administradores para resolver problemas específicos en sus empresas.
- Mejorar la calidad del servicio prestado a los clientes.

**Población objetivo:** Administradores de las PYMES turísticas restauranteras.

**Competencias a desarrollar:**

- Procesos básicos de liderazgo.
- Sistemas básicos de administración de las existencias (stock).
- Principios de almacenamiento y conservación de alimentos y bebidas.
- Ingredientes de platos y bebidas nacionales.
- Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas.
- Diversos servicios de un restaurante.
- Principios de higiene en la preparación de alimentos y bebidas.
- Administración de los recursos con los que cuenta el restaurante.
- Planificación de las metas del restaurante.
- Identificación de nuevas influencias en los procesos de trabajo (tecnología y materia prima).

**Contenido:**

El Programa de Capacitación propuesto para los Administradores de los Restaurantes PYMES contempla:



**Módulo 1.** Competencias Laborales que debe poseer el administrador de un restaurante PYME.

1.1. Definición

1.2. Tipos

**Módulo 2.** Procesos básicos de liderazgo.

2.1. Definiciones básicas

2.2. Tipos de liderazgo

**Módulo 3.** Sistemas básicos de administración de existencias (stock).

3.1. Recepción de materias primas

3.2. Control y almacenamiento

**Módulo 4.** Almacenamiento y conservación de alimentos y bebidas.

4.1. Tipos

4.2. Técnicas

**Módulo 5.** Ingredientes de platos y bebidas nacionales.

5.1. Tipos

5.2. Preparación

5.3. Técnicas

**Módulo 6.** Términos técnicos relativos al servicio de alimentos y bebidas.

**Módulo 7.** Servicios de un restaurante.

7.1. Definiciones básicas

7.2. Tipos

**Módulo 8.** Principios de higiene en la preparación de alimentos y bebidas.

- 8.1. Definiciones básicas
- 8.2. Etapas de la limpieza y desinfección
- 8.3. Productos
- 8.4. Métodos y utensilios de aplicación

**Módulo 9.** Administración de los recursos con los que cuenta el restaurante.

- 9.1. Humanos
- 9.2. Financieros
- 9.3. Materiales
- 9.4. Técnicos

**Módulo 10.** Planificación de las metas del restaurante.

- 10.1. Definiciones básicas
- 10.1. Acciones, plazos y recursos necesarios para cumplir las metas.
- 10.3. Diseño de estructuras y procedimientos para asegurar que se sigan las metas establecidas.

**Módulo 11.** Identificación de nuevas influencias en los procesos de trabajo.

- 11.1. Tecnologías
- 11.2. Análisis de la cadena productiva (SCM)
- 11.3. Administración de relaciones empresariales (ERM).
- 11.4. Administración del conocimiento (KM)
- 11.5. Administración de relaciones con los clientes (CRM)
- 11.6. Benchmarking

**Estrategia de enseñanza y aprendizaje:**

- Participación activa de los participantes.
- Los participantes pondrán en práctica cada uno de los contenidos del programa a través de casos prácticos.
- Se darán asesorías individuales a los participantes sobre los temas incluidos en el programa.

**Medios y materiales:**

- Pintarrón.
- Marcadores.
- Cañón multimedia.
- Material de lectura (libros, revistas y periódicos).
- Internet (páginas web recomendadas).

**Beneficios esperados**

- Mejorar la administración de los restaurantes.
- Mayor rentabilidad de los restaurantes.
- Aumentar la eficiencia del proceso administrativo en los restaurantes.
- Corregir los errores cometidos por los administradores.
- Mejorar la calidad del servicio.
- Incrementar de la efectividad del trabajo del personal.
- Reducir los tiempos en la prestación del servicio.
- Incrementar la satisfacción del personal en el trabajo.
- Plena satisfacción y cumplimiento de las expectativas del cliente.
- Adquisición de nuevas habilidades básicas para la administración de restaurantes, respondiendo a los gustos cambiantes de los turistas.

## CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo diseñar una propuesta de un programa de capacitación para el administrador de las de las PYMES turísticas restauranteras del Distrito Federal mediante la detección de las competencias laborales y el perfil ocupacional requerido.

Es visiblemente claro que las PYMES tienen demasiadas desventajas ante las grandes empresas, entre éstas se destaca su poca o nula adaptación a los cambios surgidos en el mercado. Los encargados de las PYMES turísticas deben pensar en invertir en su capacitación y en la de sus empleados, ya que la generación de conocimiento trae como resultado la innovación en sus procesos administrativos y sobre todo en el producto o servicio turístico que le ofrecen a los turistas nacionales y extranjeros.

En atención a la gran importancia que poseen las PYMES turísticas restauranteras en el Distrito Federal, cabe resaltar que se justifica ampliamente la propuesta del diseño del programa de capacitación para los administradores de estas empresas, ya que el programa les permitirá obtener óptimos resultados en la calidad del servicio prestado a los comensales.

Asimismo, los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta SERVQUAL colaborador revelaron lo siguiente:

Los empleados opinan que el administrador es el responsable directo de las fallas detectadas en el restaurante, pues creen que éste no los orienta en cuanto a las actividades que deben realizar y en la forma en la que deben tratar a los clientes por lo que consideran desmotivadamente trabajar en un lugar en el que no se les toma en cuenta.

En lo que respecta a la encuesta SERVQUAL clientes, los resultados revelaron que la característica más importante al momento de evaluar la calidad del servicio del restaurante La Quinta, fue la capacidad que tiene el restaurante para entregar el servicio de alimentos y bebidas con la calidad y la descripción prometida. Mientras que la segunda característica más importante fue el interés del restaurante en ayudar a los clientes y ofrecer un servicio oportuno. En último lugar, la gran mayoría de los clientes consideró que la característica con menos importancia es la apariencia de las instalaciones físicas, del equipamiento y del personal.

Conforme a los resultados obtenidos los comensales creen que en general el restaurante La Quinta cumple con los requerimientos necesarios para ofrecer un servicio con calidad, razón por la que acuden al lugar. Por lo contrario, uno de los aspectos evaluados con más rigor y que para los comensales resulta de gran importancia es la capacidad del restaurante para entregar el servicio de alimentos y bebidas con la calidad, la descripción prometida y de manera oportuna pues los clientes consideran que el servicio no es oportuno y que no se responde con prontitud a sus peticiones.

Como se observa, cuando las expectativas del cliente aumentan el servicio no se realiza como se les prometió y cuando las expectativas disminuyen la satisfacción es mayor.

En base a los resultados arrojados de las encuestas se lograron detectar las debilidades administrativas del restaurante.

Por último y en atención a los resultados obtenidos del trabajo de campo, éstos permitieron diseñar y justificar el diseño del programa de capacitación, el perfil y las competencias laborales del administrador de una microempresa turística dedicada a los alimentos y bebidas. Las competencias laborales cobran gran importancia,

pues para que el administrador del restaurante cumpla eficientemente con sus funciones es necesario poseer los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para ocupar dicho puesto y así llevar a cabo de la mejor manera la administración del establecimiento y lograr la satisfacción tanto del cliente interno como del cliente externo. Así pues, si el administrador no posee las competencias laborales necesarias es casi imposible lograr el éxito de una organización.

Finalmente, el programa propuesto ha sido diseñado con base a los resultados arrojados del diagnóstico y en base a las necesidades de un restaurante PYME. Las necesidades básicas detectadas fueron: falta de control de las mercancías, no existen registros, no se toman en cuenta las sugerencias de los empleados por lo que hay una alta rotación de empleo, los clientes no se encuentran satisfechos totalmente con el servicio que reciben y no hay una planeación de los objetivos que debiera cumplir el restaurante.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

### Bibliográfica

- Arias, L. Fernando. (2000). Administración de recursos humanos para el alto desempeño. Editorial Trillas, México.
- Arteaga, José M. 2008, 5 de marzo. México. Mala opción para el turismo: WEF. El Universal, p. 7.
- Calder, Nigel y Newell, John. (1991). Futuro y Ciencia. Editorial Grijalbo, Barcelona.
- Calder, Nigel y Newell, John. (1991). Hombre y Tecnología. En Enciclopedia Futuro Ciencia (vol. 7, p. 50). Editorial Grijalbo, España.
- Cavazos, Baltasar. (2004). 40 Lecciones de Derecho Laboral. Editorial Trillas, México.
- Daft, Richard. (2005). Teoría y diseño organizacional. Thomson Editores, México.
- DeCenzo, Dave y Robbins, Stephen. (2001). Administración de Recursos Humanos. Editorial Limusa, México.
- Díaz de Santos (Ed.). (1994). Las tres armas estratégicas de la pequeña empresa. (Guías de Gestión de la Pequeña Empresa). Madrid.
- DuBrin, Andrew J. y Sacristán, Pilar. (2000). Fundamentos de Administración. Cengage Learning Editores.
- Flamholtz, Eric G. (1996). De empresario a gerente profesional: como hacer la transición de la empresa personal a la dirigida profesionalmente. Editorial El Ateneo, Argentina.
- Franco, Armando. (2004). Administración de la Empresa Restaurantera. Editorial Trillas, México.
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Gispert, Carlos. (2003). Turismo, Hoteles y Restaurantes. Editorial Océano, Barcelona.

- Hartjen, Henry. (1999). El manejo de restaurantes. Guía para gerentes y propietarios. Editorial Limusa, México.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, L. (2003). Metodología de la investigación. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Hersey, P., Blanchard, K. y Johnson, D. (1998). Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo situacional. Editorial Prentice Hall.
- Irigoyen, H. y Puebla, F. (1998). PYMES su economía y organización. Ediciones Macchi, Buenos Aires.
- Larousse (Ed.). (1997). Países del mundo. En Larousse Temático (vol. 3, p.569). México.
- Leonie, Lambertine. (1992). Administración de Bar, Cafetería y Restaurante. Editorial continental. México.
- Malhotra, Naresh. (2004). Investigación de Mercados. Editorial Pearson, México.
- Mancebo del Castillo, Juan M. (1999). El administrador y su entorno de la administración. Editorial Limusa, México.
- Mendoza, Alejandro. (2000). Capacitación para la calidad y la productividad. Editorial Trillas, México. Pp. 7 - 10.
- Morfín, Ma. Del Carmen. (2001). Administración de Comedor y Bar. Editorial Trillas, México.
- Morrissey, George. (1995). Administración por objetivos y resultados. Fondo Educativo Interamericano, México.
- Océano (1994). Modelos. En Gran enciclopedia de la ciencia y la técnica (vol. 9, p.1690). Barcelona.
- Organización Mundial del Turismo, OMT (Ed.). (1998). Introducción al Turismo. Publicaciones de la OMT en Educación Turística.
- Pérez, Ruy. (2004). ¿Existe el método científico?: historia y realidad. Fondo de Cultura Económica, México.
- Robbins, Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, México.

- Ruiz, Adrián. 2008, 4 de abril. La ventaja competitiva de las naciones. *El Economista*, pp. 15 y 16.
- Secretaría de Turismo. (1988). Descripción de puestos en hoteles, restaurantes y bares. México.
- Secretaría de Turismo (2008). Programa Moderniza: distintivo M. CD-ROM México.
- Siliceo, Alfonso. (1995). Capacitación y desarrollo de personal. Editorial Limusa, México. Pp. 25.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administración. Editorial Prentice Hall, 6ta Edición, México.
- Tavera, Francisco. (1994). Reflexiones para la Dirección de Empresas. Instituto Politécnico Nacional, México.
- Vidal, José. (1997). Mercadotecnia Integral Turística. Editorial Trillas, México.

### **Reglamentos**

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. 2008.
- Ley Federal de Turismo. 2007.
- Ley Federal del Trabajo. 2009.
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la MPYMES. 2006. Obtenida el 23 de agosto de 2007, de: <http://www.economia.gob.mx>
- Plan Nacional de Desarrollo. 2007.

### **Páginas Web**

- American Automobile Association, AAA (2009). *AAA Diamond Rating Levels for Restaurants*. Obtenida el día 20 de febrero de 2009, de: <http://ww2.aaa.com/aaa/common/Tourbook/diamonds/whatisthis.html>

- Asociación Mexicana de Restaurantes, AMR (2009). *Directorio de Restaurantes*. Obtenida el día 6 de febrero de 2009, de:  
[http://amr.org.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=32&Itemid=48](http://amr.org.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=32&Itemid=48)
- Bunk, Gerard. *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*. Revista Europea de Formación Profesional N° 1. Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP). Año 1994. obtenida el día 1 de agosto de 2008, de: [http://www.oei.es/etp/revista\\_cedefop\\_N1.pdf](http://www.oei.es/etp/revista_cedefop_N1.pdf)
- Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, CANIRAC (2008). Representatividad 2008. Obtenida el día 26 de marzo de 2008, de: <http://www.caniracnacional.com.mx/que-cifras.php>
- CINTERFOR/OIT. *Formación basada en competencia laboral*. CINTERFOR, 1997. 262p. (Herramientas para la Transformación, 4).obtenida el día 30 de mayo de 2008, de:  
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/index.htm>
- Confederación Nacional Turística, CNT (2008). Comunicado de Prensa No.5. Obtenida el día 14 de Mayo de 2008, de:  
[www.confederacion.org.mx/upload/file/doc/Boletines/Comunicado%20No%2005%20\(Srio%20Tur%20DF\).doc](http://www.confederacion.org.mx/upload/file/doc/Boletines/Comunicado%20No%2005%20(Srio%20Tur%20DF).doc)
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial, CIPI (2001). Documento Informativo sobre las Pequeñas y Medianas Empresas en México. Obtenida el día 1 de junio de 2007, de:  
<http://www.cipi.gob.mx/html/principal.html>
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial, CIPI (2007). Información de MPYMES en México y el Mundo. Obtenida el día 15 de julio de 2007, de <http://www.cipi.gob.mx/html/principal.html>

- CONOCER, La Normalización y Certificación de Competencia Laboral: Medio para incrementar la productividad de las empresas, Presentación en Power Point, Marzo de 1997. Consultado el 10 de agosto de 2008 de: <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>
- CONOCER, Norma Técnica de Competencia Laboral, NUTUR005.01. (2008). Obtenida el día 10 de julio de 2008, de: [http://www.conocer.gob.mx/files\\_1/ntcl\\_3/NUTUR005.01.pdf](http://www.conocer.gob.mx/files_1/ntcl_3/NUTUR005.01.pdf).
- Contacto PYME. (2008). Obtenida el 3 de mayo de 2008, de: <http://www.economia.gob.mx/?P=7000I>
- Delegación Iztapalapa. (2008). Guía Turística. Obtenida el 1 de junio de 2009, de: [http://www.iztapalapa.gob.mx/htm/guiaturistica\\_2008.html](http://www.iztapalapa.gob.mx/htm/guiaturistica_2008.html)
- Ducci, María. CINTERFOR/OIT. Formación basada en competencia laboral. CINTERFOR. (1997). 262p. (Herramientas para la Transformación, 4). Obtenida el día 30 de mayo de 2008, de: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/competen/index.htm>
- Instituto Mexicano para la Competitividad, IMCO (2007). Libro electrónico: Punto de inflexión. 2008. Obtenida los días 28 y 29 de julio de 2008, de: <http://www.imco.com>
- Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, INEGI (2006). Censo Económico 2004. Obtenida el día 11 de abril de 2007, de <http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004>
- López, Juan. (2004). ¿Qué es la Competitividad Turística? Obtenida el día 26 de mayo de 2008, de: <http://www.cuc.udg.mx/gaceta-CUC/gaceta-CUC/gaceta22/pagina9.pdf>

- Marsden, David. (1994). *La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA*. Revista Europea de Formación Profesional N° 1. Centro Europeo para el Desarrollo de la Formación Profesional (CEDEFOP). Año 1994. Obtenida el día 1 de agosto de 2008, de:  
[http://www.oei.es/etp/revista\\_cedefop\\_N1.pdf](http://www.oei.es/etp/revista_cedefop_N1.pdf)
- Nacional Financiera, NAFIN. (2004). *La Pequeña Empresa Familiar*. Obtenida el 28 de mayo de 2007, de:  
<http://www.nafin.com/portaInf/?action=content&sectionID=3&catID=114&subcatID=818>
- Nacional Financiera, NAFIN. (2005). Boletín de prensa No. 86/05. Obtenida el 13 de mayo de 2007, de:  
<http://www.nafin.com/portaInf/?action=content&sectionID=4&catID=135&subcatID=752>
- Parasuraman, A.; Zeithaml, V. y Berry, L. (1988). *Servqual: A Multiple-Item Scale For Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing. Volume 64, Number 1: 12-40. Obtenida el 21 de marzo de 2009, de:  
<http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL-%20A%20Multiple-Item%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20Service%20Quality.pdf>
- Presidencia de la República (2000). Zedillo. Obtenida el 22 de septiembre de 2007, de: <http://www.zedillo.presidencia.gob.mx>
- Secretaría de Economía, SE (2007). *Red de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial (Red Cetro-Crece)*. Obtenida el día 25 de marzo de 2007, de: <http://www.economia.gob.mx/?P=377>
- Secretaría de Trabajo y Previsión Social, STPS (2007). *Sistema de Capacitación y Desarrollo*. Obtenida el día 1 junio de 2007, de: [http://www.stps.gob.mx/areasatencion/pre-bases\\_stps.htm](http://www.stps.gob.mx/areasatencion/pre-bases_stps.htm)

- Secretaría de Turismo, SECTUR (2006). Tienen las PYMES Turísticas creciente presencia en el sector. Obtenida el día 11 de abril de 2007, de: [http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect\\_Boletin\\_100\\_Tienen\\_las\\_PYMES\\_Turisticas\\_creci](http://www.sectur.gob.mx/wb2/sectur/sect_Boletin_100_Tienen_las_PYMES_Turisticas_creci)
- Secretaría de Turismo del Gobierno del Distrito Federal (2008). Indicadores Estadísticos del Sector, 2000 – 2007. Obtenida el día 12 de mayo de 2008, de: [www.mexicocity.gob.mx/general/descargar.php?id=agenda%202007%20finalfinal.pdf](http://www.mexicocity.gob.mx/general/descargar.php?id=agenda%202007%20finalfinal.pdf)

## ANEXOS

### 1. FOTOGRAFÍAS DEL RESTAURANTE LA QUINTA



Fachada

### Cocina



## Horno para preparar carnitas



## Baños



## 2. ENCUESTA SERVQUAL COLABORADOR

### SERVQUAL COLABORADOR

En esta parte te señalaremos 5 características de un restaurante. Queremos saber cuales de estas características crees tú son más importantes para un cliente al momento de evaluar la calidad y servicio de un restaurante. Tendrás disponible un máximo de 100 puntos para repartir entre las cinco características. Mientras más importante crees tú que sea la característica para el cliente, mayor deberá ser el número de puntos que le asignes. Por el contrario, si consideras que una determinada característica no le representa mayor importancia entonces asígnale una menor cantidad de puntos. Recuerde que el total de puntos que asignes entre las 5 características deben sumar en total 100 puntos (ni de más ni de menos).

¡Recuerda... piensa como evaluaría un cliente!

	<b>PUNTOS</b>
1. La apariencia de las instalaciones físicas, del equipamiento y del personal.	
2. La capacidad del restaurante para entregar las ordenes con la calidad y el tiempo prometido.	
3. El interés del restaurante en ayudar a los clientes y ofrecer un servicio oportuno.	
4. Los conocimientos y amabilidad de los empleados y su habilidad de transmitirle confianza.	
5. La atención esmerada y personalizada que se le ofrece a los clientes.	
<b>SUMA TOTAL DE PUNTOS</b>	<b>100</b>

a) ¿Cuál de estas cinco características crees tú es la más importante para un cliente? Sólo escribe el número basándote en la tabla anterior (de la 1 a la 5):

b) ¿Cuál es la segunda más importante?:

c) ¿Cuál de todas es la menos importante?:

## SERVQUAL COLABORADOR (2da. PARTE)

La forma de comunicar los estándares que se espera del restaurante y de cada trabajador se puede comunicar a través de “medios formales” (a través de medios escritos, comunicado en forma explícita a los empleados) o “medios informales” (en forma verbal, implícita y asumiendo que los empleados de alguna manera están enterados). Para las siguientes características marca con una “X” el número que mejor describa la situación actual del restaurante. Si en el restaurante no existen estándares establecidos para alguna característica marca “No existe Estándar”.

	INFORMAL							FORMAL	NO EXISTE ESTÁNDAR
1. La apariencia de las instalaciones físicas, del equipamiento y del personal.									
2. La capacidad del restaurante para entregar ordenes con la calidad y el tiempo prometido.									
3. El interés del restaurante en ayudar a los clientes y ofrecer un servicio oportuno.									
4. Los conocimientos y amabilidad de los empleados y su habilidad de transmitirle confianza.									
5. La atención esmerada y personalizada que se le ofrece a los clientes.									

A continuación te mencionamos las mismas características. A veces es difícil lograr los estándares que exige el restaurante. Para cada una de las siguientes características marca con una “x” hasta que punto el restaurante y los empleados son capaces de cumplir o no los estándares exigidos. Recuerda que no existen respuestas buenas o malas. Las alternativas van desde no capaces de cumplir estándares hasta capaces de cumplir estándares. Si no existen estándares marca una “x” en el casillero correspondiente.

	<b>INCAPACES DE CUMPLIR</b>						<b>CAPACES DE CUMPLIR</b>	<b>NO EXISTE ESTÁNDAR</b>
1. La apariencia de las instalaciones físicas, del equipamiento y del personal.								
2. La capacidad del restaurante para entregar la orden con la calidad y el tiempo prometido.								
3. El interés del restaurante en ayudar a los clientes y ofrecer un servicio oportuno.								
4. Los conocimientos y cortesía de los empleados y su habilidad de transmitirle confianza.								
5. La atención esmerada y personalizada que se le ofrece a los clientes.								

**SERVQUAL COLABORADOR (3a. parte)**

En ésta última parte hay una serie de situaciones que buscan medir tus percepciones acerca de la operación del área de restaurante y del restaurante en general. Por favor, señala en cada una hasta que punto estás de acuerdo o en desacuerdo marcando con una “x” alguno de los siete casilleros que tendrás a tu disposición. Si estás totalmente en desacuerdo con la aseveración marca la alternativa 1. Si estás totalmente de acuerdo con la aseveración marca 7. Si tu posición es intermedia selecciona cualquiera de las alternativas intermedias (de la 2 a la 6). Te pedimos que seas lo más honesto posible.

	TOTALMENTE EN DESACUERDO						TOTALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5	6	7
1. Siento que soy parte de un equipo en el restaurante en el que trabajo.							
2. Todos en el restaurante contribuyen para lograr un esfuerzo de equipo para servir a los clientes.							
3. Siento un sentido de responsabilidad a ayudar a otros a hacer bien su trabajo.							
4. Mis compañeros de trabajo estamos mas abocados a cooperar que a competir.							
5. Siento que soy un trabajador importante dentro del restaurante.							
6. Me siento cómodo en mi trabajo en el sentido de que puedo realizar correctamente mi trabajo.							
7. El restaurante en el que trabajo contrata personas calificadas para cada uno de los puestos existentes.							
8. El restaurante en el que trabajo me da todos los materiales y equipo necesarios para realizar mis labores correctamente.							
9. Dedico mucho tiempo en mi trabajo tratando de resolver problemas en los que no tengo mucho control.							
10. Tengo la libertad suficiente para satisfacer verdaderamente las necesidades de los clientes.							
11. A veces siento que pierdo el control en mi trabajo por que se demandan demasiados servicios al mismo tiempo.							
12. Una de las frustraciones de mi trabajo es que tengo que depender de otros empleados para servir a los clientes.							
13. Una forma en que mi jefe mide mi desempeño es a través de como interactúo con los clientes.							
14. En nuestro restaurante, el hacer un esfuerzo especial para servir mejor a los clientes no es retribuido con un reconocimiento o una mejor paga.							
15. En nuestro restaurante, aquellos empleados que hacen un mejor trabajo sirviendo a los clientes tienen más posibilidad a ser premiados.							
16. El restaurante enfatiza tanto en vender que se dificulta darle un servicio apropiado a los clientes.							
17. Lo que mis clientes esperan de mí y lo que la administración espera de mi son generalmente la misma cosa.							
18. El restaurante y yo tenemos el mismo concepto sobre cuales son mis labores en el trabajo.							
19. Recibo la suficiente información de la administración acerca de que y como debo desempeñar mi trabajo.							
20. A veces siento que no entiendo que servicios ofrece exactamente el restaurante.							
21. Soy capaz de ajustarme a los cambios que afectan mi trabajo.							
22. Siento que el restaurante no me ha capacitado correctamente en cómo interactuar efectivamente con los clientes.							
23. No estoy seguro en que aspectos de mi trabajo se fija más mi jefe para evaluar mi desempeño.							
24. Los empleados como yo interactúan con los demás empleados para analizar cual es el nivel de servicio ideal que el restaurante puede efectivamente ofrecer.							
25. La competencia está generando cada vez más presión en el restaurante para hacer más y nuevos negocios.							
26. Nuestra competencia hace promesas a sus clientes que no son capaces de cumplir.							

Nombre:

Cargo:

Funciones principales que desempeña:

### 3. ENCUESTA SERVQUAL CLIENTE

#### SERVQUAL CLIENTE (1ª parte)

	TOALMENTE EN DESACUERDO						TOALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5	6	7
1. El restaurante La Quinta cuenta con instalaciones que lucen adecuadas.							
2. Las instalaciones físicas del restaurante La Quinta son visualmente atractivas.							
3. Los empleados del restaurante La Quinta mantienen siempre una buena presentación y apariencia personal.							
4. Los materiales asociados con el servicio (Ej.: manteles, servilletas) son visualmente atractivos.							
5. Cuando el restaurante La Quinta promete hacer algo a tiempo lo cumple.							
6. Cuando un cliente tiene un problema, el restaurante La Quinta demuestra un sincero interés en hacer todo lo posible en resolver el problema.							
7. El restaurante La Quinta hace las cosas correctamente a la primera.							
8. El restaurante La Quinta tiene una buena reputación.							
9. El restaurante La Quinta mantiene sus registros libre de errores.							
10. Los empleados del restaurante La Quinta informan exactamente al cliente el tipo de servicios que se ofrecen.							
11. Los empleados están dispuestos a ofrecer un servicio oportuno a los clientes.							
12. Los empleados del restaurante La Quinta están siempre dispuestos a ayudar a los clientes.							
13. Los empleados nunca están lo suficientemente ocupados como para responder a los requerimientos de los clientes.							
14. El comportamiento de los empleados debe inspirar confianza a los clientes.							
15. Los clientes deben sentirse seguros en las transacciones que efectúan con el restaurante La Quinta.							
16. Los empleados son constantemente amables con los clientes.							
17. Los empleados tienen los conocimientos necesarios para responder a las preguntas que puedan tener los clientes.							
18. El restaurante La Quinta da a sus clientes una atención personalizada.							
19. El restaurante La Quinta cuenta con un horario de atención que es conveniente para sus clientes.							
20. El restaurante La Quinta tiene empleados que dan una atención personalizada a sus clientes.							
21. El restaurante La Quinta demuestra un real y sincero interés por sus clientes.							
22. El restaurante La Quinta entiende las necesidades específicas de sus clientes.							

## SERVQUAL CLIENTE (2da parte)

En esta última parte le señalaremos 5 características del restaurante La Quinta. Queremos saber cuales características son más importantes para usted al momento de evaluar la calidad del servicio del restaurante La Quinta. Usted tendrá disponible un máximo de 100 puntos para repartir entre las cinco características. Mientras más importante sea la característica para usted, mayor deberá ser el número de puntos que le asigne. Por el contrario, si usted considera que una determinada característica no representa mayor importancia entonces asígnele una menor cantidad de puntos. Recuerde que el total de puntos que asigne entre las 5 características deben sumar en total 100 puntos (ni de más ni de menos).

	<b>PUNTOS</b>
1. La apariencia de las instalaciones físicas, del equipamiento y del personal.	
2. La capacidad del restaurante La Quinta para entregar el servicio de alimentos y bebidas con la calidad y la descripción prometida.	
3. El interés del restaurante La Quinta en ayudar a los clientes y ofrecer un servicio oportuno.	
4. Los conocimientos y amabilidad de los empleados y su habilidad de transmitirle confianza.	
5. La atención esmerada y personalizada que se le ofrece a los clientes.	
<b>SUMA TOTAL DE PUNTOS</b>	<b>100</b>

- a) ¿Cuál de estas cinco características es la más importante para usted? Sólo escriba el número basándose en la tabla anterior (de la 1 a la 5):
- b) ¿Cuál es la segunda más importante?:
- c) ¿Cuál de todas es la menos importante?:

Viene usted porque el Restaurante La Quinta, esta cerca de su:

- \_\_\_\_ Trabajo  
\_\_\_\_ Casa

Muchas Gracias.

Estimado cliente, basándose en su experiencia como consumidor del servicio de alimentos y bebidas en un restaurante deseamos que por favor nos conteste el siguiente cuestionario para mejorar nuestro servicio. Para ello le pediremos que se **imagine un restaurante en donde se ofrece el mejor servicio de alimentos y bebidas y en el que usted se sentiría a gusto ( su restaurante ideal )**. En las siguientes preguntas se le señalará una característica en particular. De acuerdo a su conocimiento marque con una “X” en el número 1 si está totalmente en desacuerdo con que esa característica es esencial para ofrecer un excelente servicio. Por el contrario, si ud. cree que dicha característica es indispensable y está totalmente de acuerdo que es necesaria marca el casillero del número 7. Si su posición al respecto es intermedia seleccione entre las alternativas de la 2 a la 6 aquella que más se aproximaría a su posición. No existen respuestas correctas ni incorrectas. Sólo queremos conocer su pensar acerca de los requerimientos de lo que un excelente restaurante debiese ofrecer. Recuerde pensar en su restaurante ideal.

**SERVQUAL CLIENTE (3ª parte)**

	TOALMENTE EN DESACUERDO						TOALMENTE DE ACUERDO
	1	2	3	4	5	6	7
1. Un excelente restaurante debe contar con instalaciones que luzcan modernas.							
2. Las instalaciones físicas de un restaurante deben ser visualmente atractivas.							
3. Los empleados del restaurante deben mantener siempre una buena presentación y apariencia personal.							
4. Los materiales asociados con el servicio (Ej.: manteles) deben ser visualmente atractivos.							
5. Cuando un restaurante promete hacer algo a tiempo debe cumplirlo.							
6. Cuando un cliente tiene un problema, un buen restaurante debe demostrar un sincero interés en hacer todo lo posible en resolver el problema.							
7. Un excelente restaurante debe hacer las cosas correctamente a la primera.							
8. Un excelente restaurante es aquel que tiene una buena reputación.							
9. Un excelente restaurante es aquel que busca mantener sus registros libre de errores.							
10. Los empleados informan exactamente al cliente el tipo de servicios que se ofrecen.							
11. Los empleados estarán dispuestos a ofrecer un servicio oportuno a los clientes.							
12. Los empleados de un excelente restaurante estarán siempre dispuestos a ayudar a los clientes.							
13. Los empleados nunca estarán lo suficientemente ocupados para responder a los requerimientos de los clientes.							
14. El comportamiento de los empleados debe inspirar confianza a los clientes.							
15. Los clientes deben sentirse seguros en las transacciones que efectúen con el restaurante.							
16. Los empleados deben ser constantemente amables con los clientes.							
17. Los empleados deben tener los conocimientos necesarios para responder a las preguntas que puedan tener los clientes.							
18. Un buen restaurante debe darle a sus clientes una atención personalizada.							
19. Un excelente restaurante debe contar con un horario de atención que sea conveniente para sus clientes.							
20. Un excelente restaurante debe tener empleados que den una atención personalizada a sus clientes.							
21. Un excelente restaurante demostrará un real y sincero interés por sus clientes.							
22. Un buen restaurante debe entender las necesidades específicas de sus clientes.							

## SERVQUAL CLIENTE (4a parte)

- En esta última parte le señalaremos 5 características de un restaurante. Queremos saber cuales características son más importantes para usted al momento de evaluar la calidad y servicio de un restaurante. Usted tendrá disponible un máximo de 100 puntos para repartir entre las cinco características. Mientras más importante sea la característica para usted, mayor deberá ser el número de puntos que le asigne. Por el contrario, si usted considera que una determinada característica no representa mayor importancia entonces asígnele una menor cantidad de puntos. Recuerde que el total de puntos que asigne entre las 5 características deben sumar en total 100 puntos (ni de más ni de menos).

	<b>PUNTOS</b>
1. La apariencia de las instalaciones físicas, del equipamiento y del personal.	
2. La capacidad del restaurante para entregar el servicio de alimentos y bebidas con la calidad y las características prometido.	
3. El interés del restaurante en ayudar a los clientes y ofrecer un servicio oportuno.	
4. Los conocimientos y amabilidad de los empleados y su habilidad de transmitirle confianza.	
5. La atención esmerada y personalizada que se le ofrece a los clientes.	
<b>SUMA TOTAL DE PUNTOS</b>	<b>100</b>

c) ¿Cuál de éstas cinco características es la más importante para usted?. Sólo escriba el número basándose en la tabla anterior (de la 1 a la 5):

d) ¿Cuál es la segunda más importante?:

c) ¿Cuál de todas es la menos importante?:

Viene usted porque el Restaurante La Quinta, esta cerca de su:

\_\_\_ Trabajo

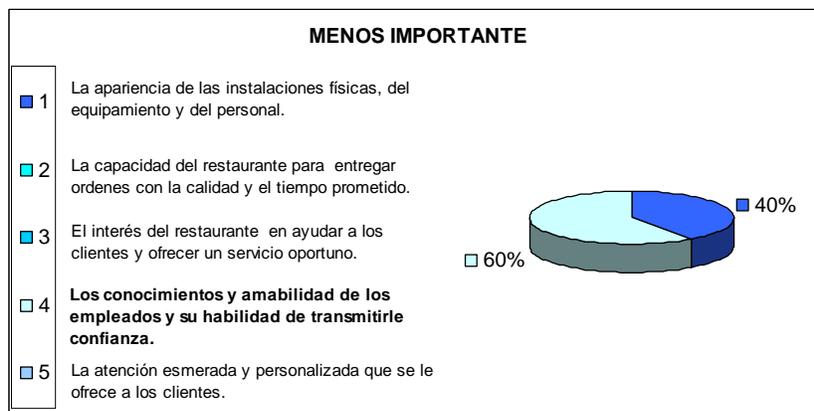
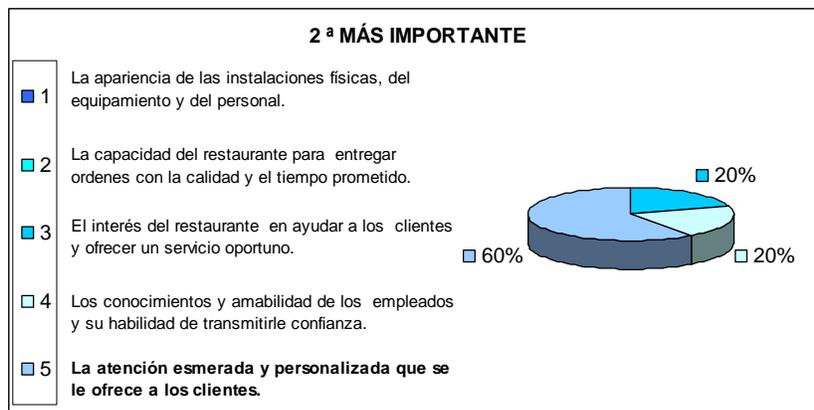
\_\_\_ Casa

Muchas Gracias.

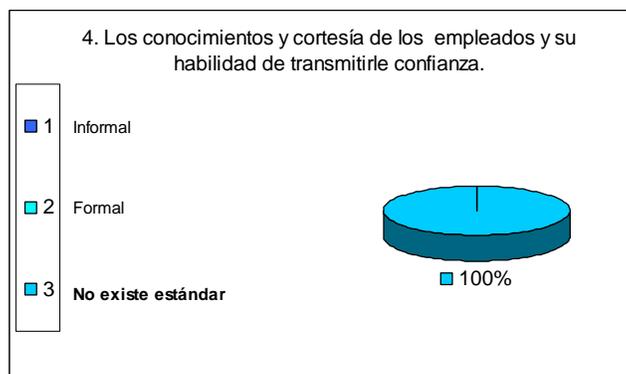
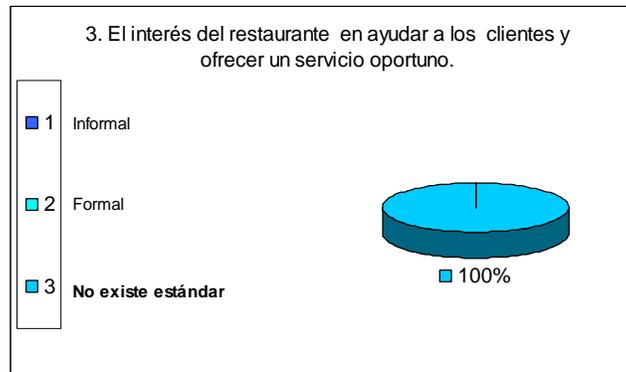
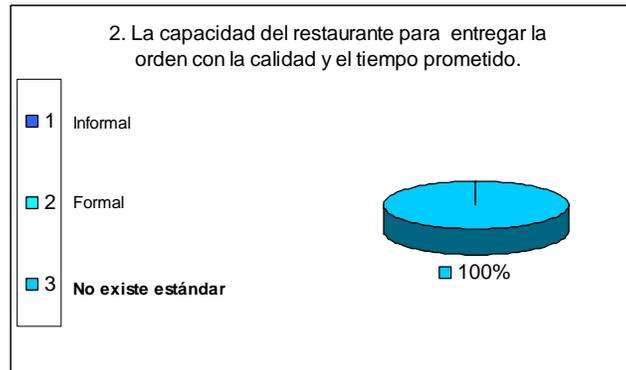
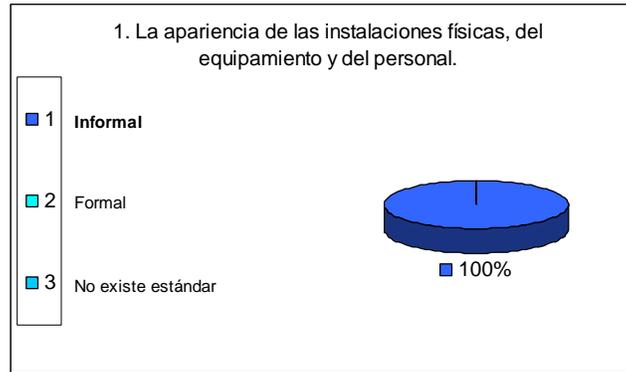
## 4. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS

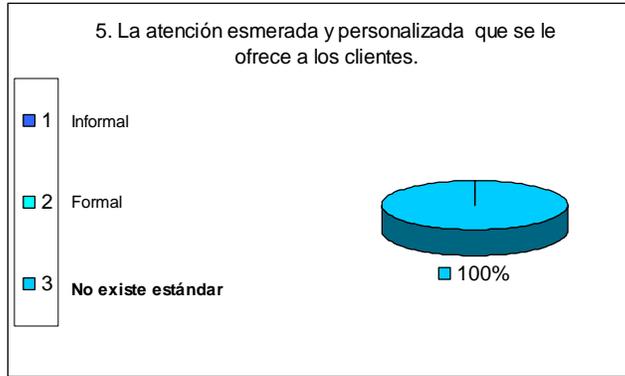
Población: 5 empleados

### 1ª Parte

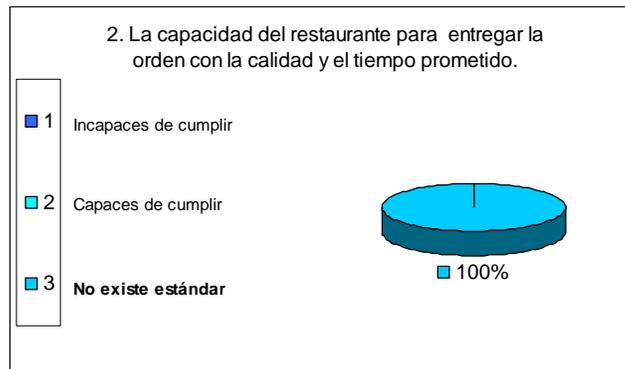
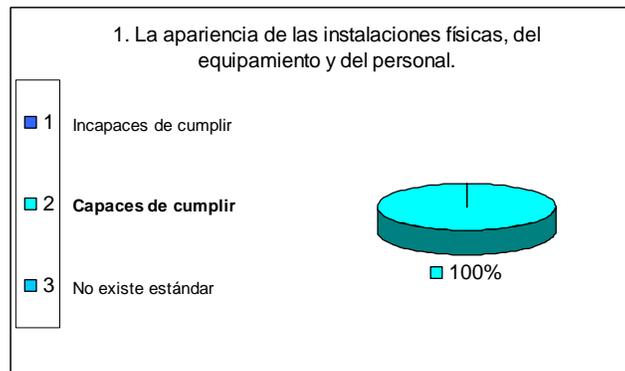


## 2ª parte



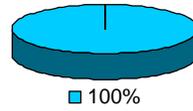


### Cumplimento de estándares



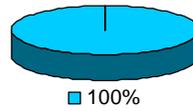
3. El interés del restaurante en ayudar a los clientes y ofrecer un servicio oportuno.

- 1 Incapaces de cumplir
- 2 Capaces de cumplir
- 3 **No existe estándar**



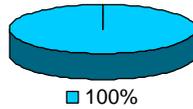
4. Los conocimientos y cortesía de los empleados y su habilidad de transmitirle confianza.

- 1 Incapaces de cumplir
- 2 Capaces de cumplir
- 3 **No existe estándar**

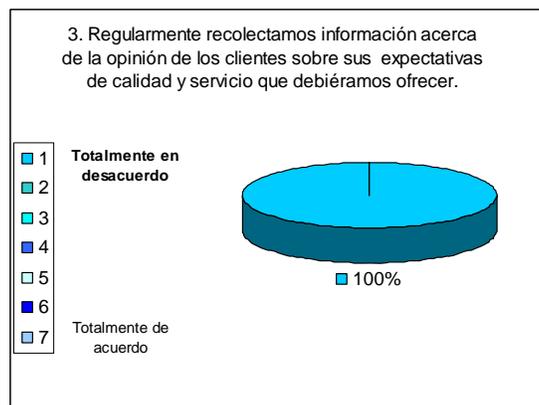
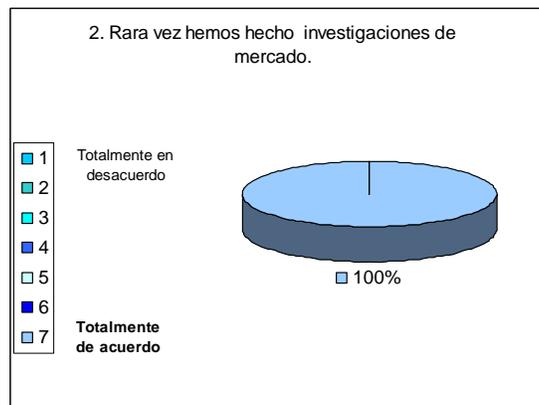


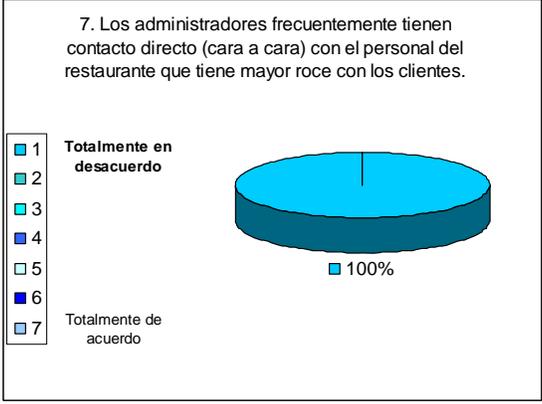
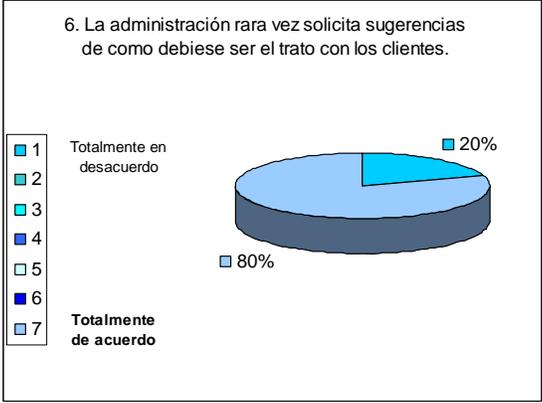
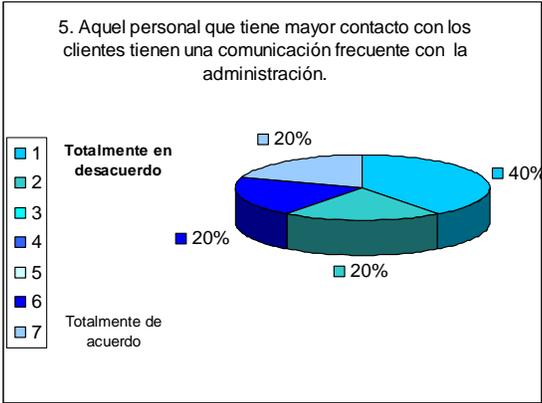
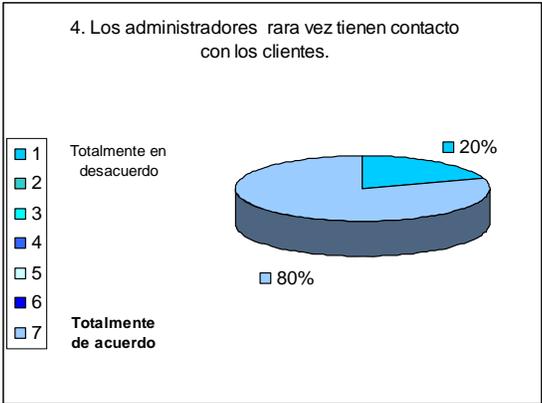
5. La atención esmerada y personalizada que se le ofrece a los clientes.

- 1 Incapaces de cumplir
- 2 Capaces de cumplir
- 3 **No existe estándar**



### 3ª parte

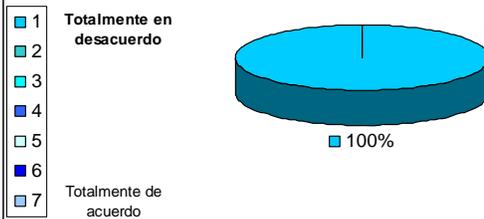




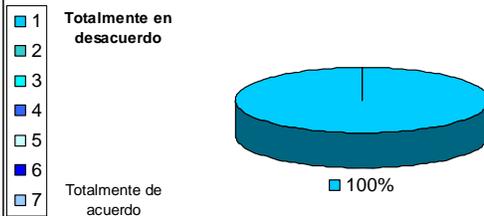
8. La forma más común de comunicación entre el personal y la administración es a través de memos.



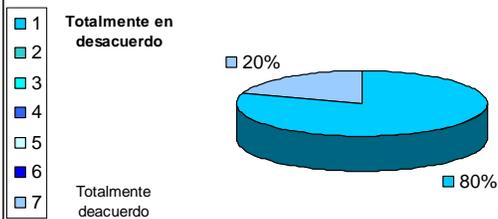
9. Nuestro restaurante tiene demasiados niveles administrativos entre el personal y los ejecutivos de la empresa.



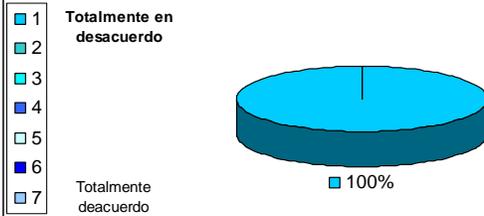
10. En nuestro restaurante, aquellos empleados que tratan de mejorar la calidad y el servicio tienen mayor posibilidad de ser recompensados que aquellos administradores que no hacen aportes en este sentido.



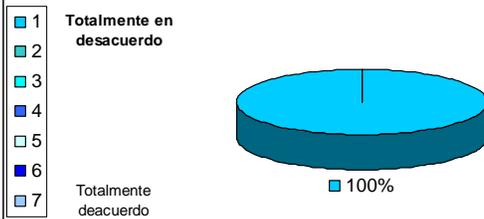
11. Nuestro restaurante le da el mismo énfasis al área de ventas que al área de servicio al cliente.



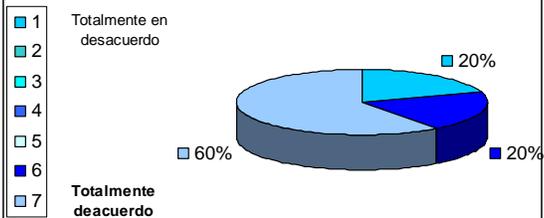
12. Nuestro restaurante presenta con un proceso formal para establecer metas de calidad de servicio entre nuestros empleados.



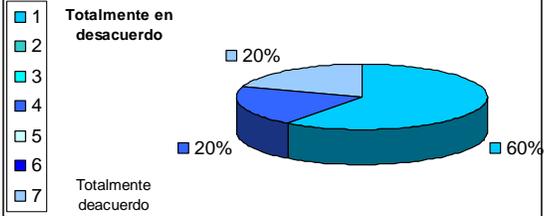
13. En nuestro restaurante hacemos el intento de establecer metas específicas para mejorar la calidad del servicio del restaurante.



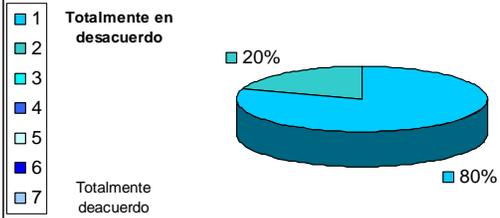
14. Nuestro restaurante cuenta con la capacidad necesaria para satisfacer los requerimientos de servicio de nuestros clientes.



15. Nuestro restaurante cuenta con los sistemas operativos necesarios para ofrecer el nivel de servicio que quieren los clientes.



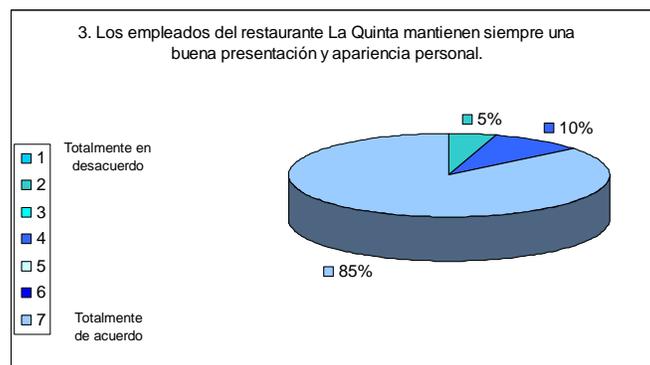
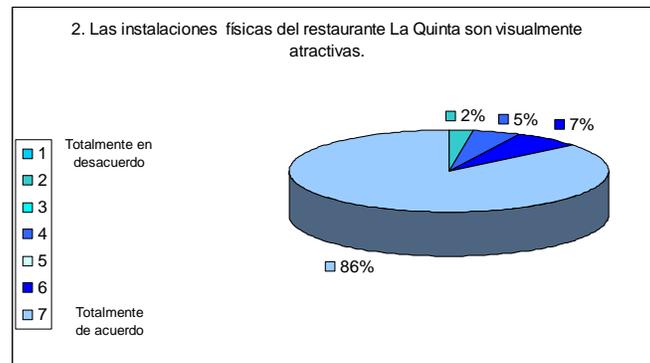
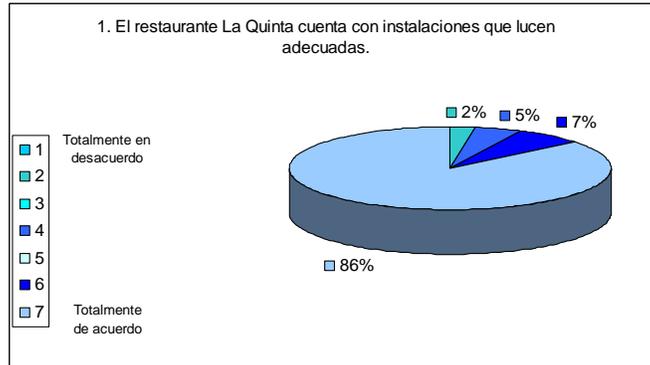
16. Lo que probablemente le sucedería al negocio es que quebraría si ofreciéramos el nivel de servicios que los clientes exigen.

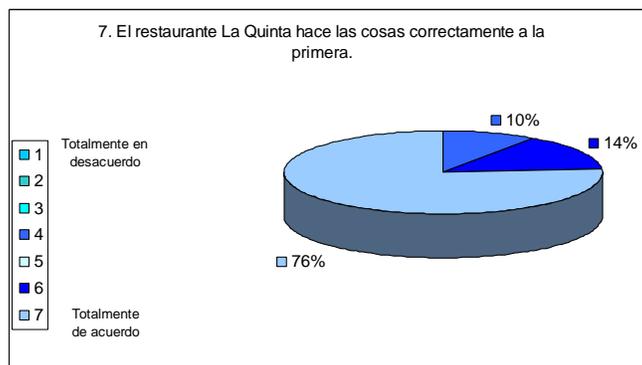
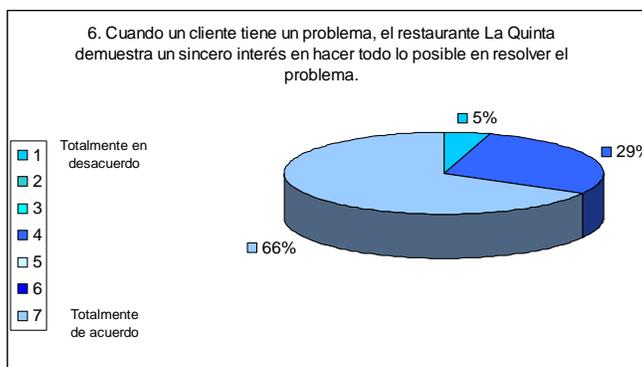
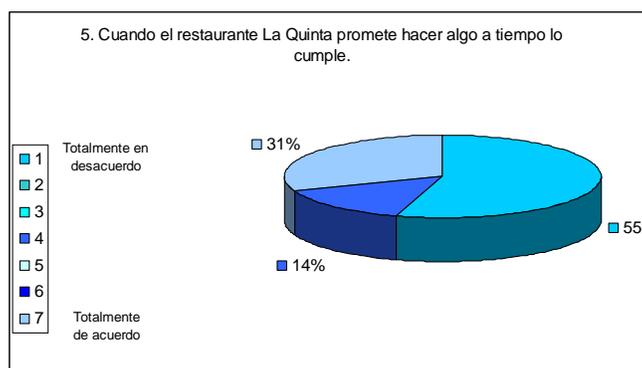
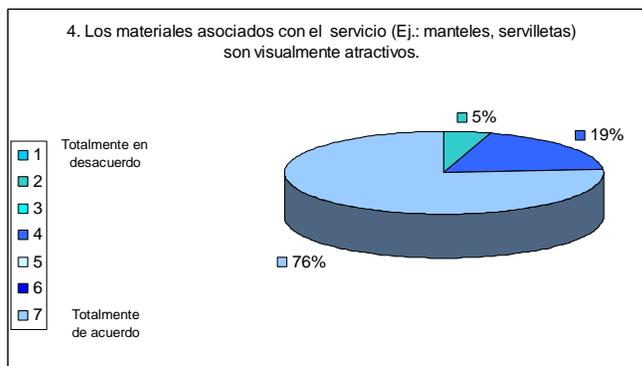


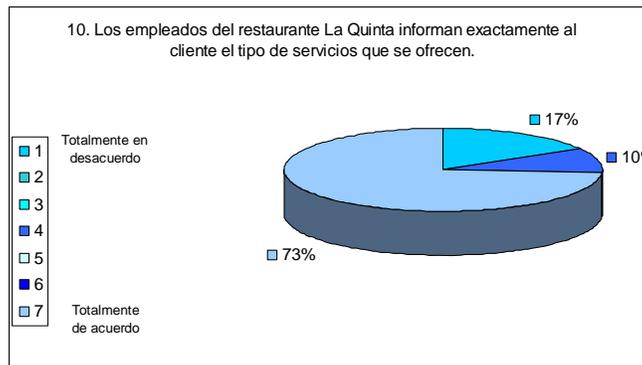
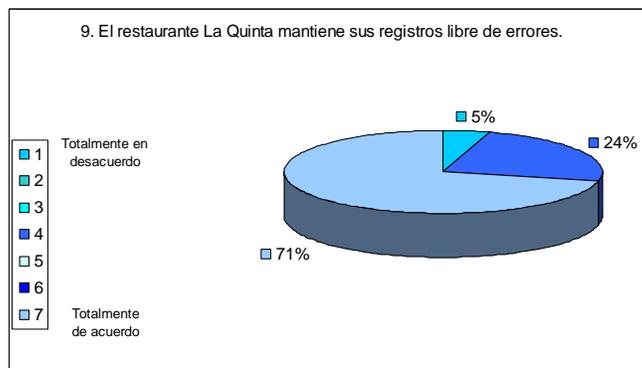
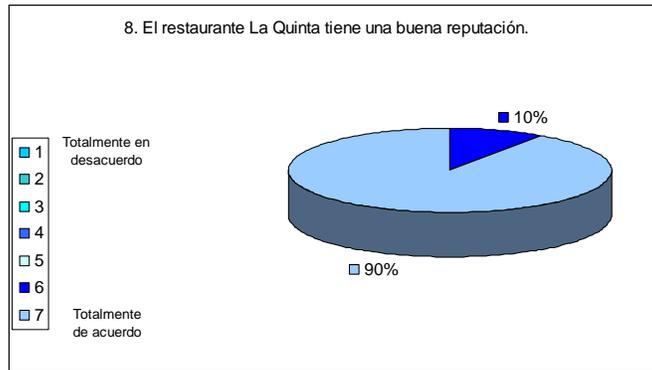
## 5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A LOS CLIENTES

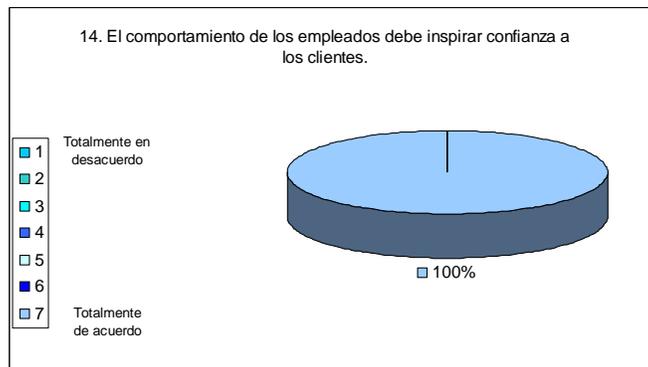
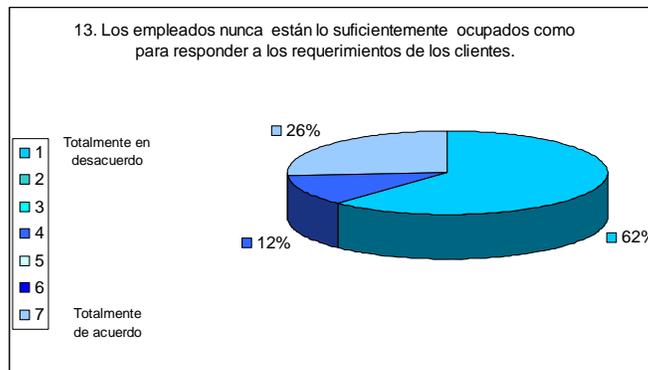
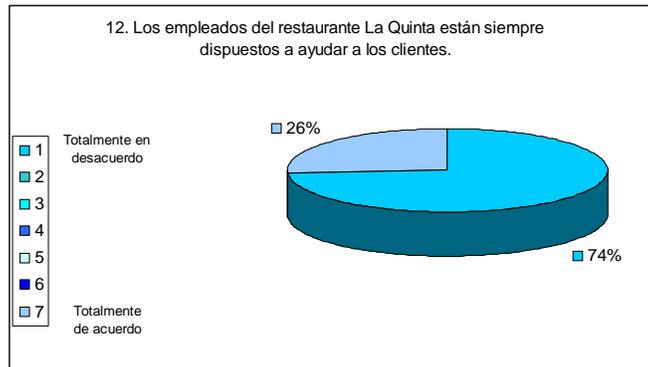
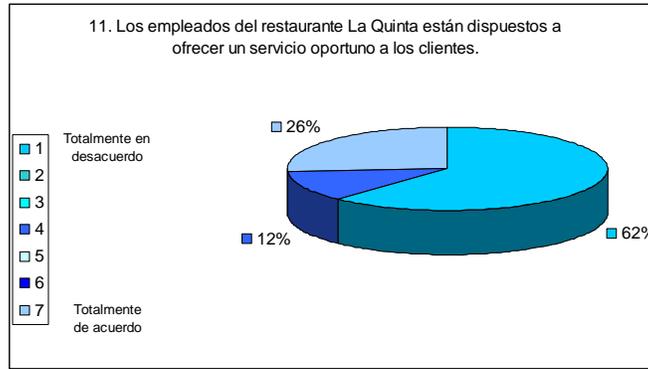
Muestra: 42 clientes

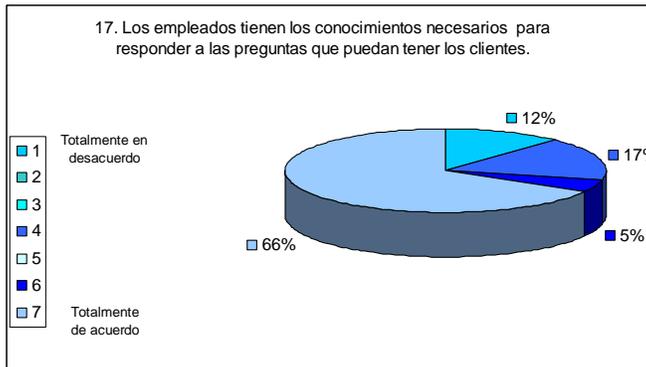
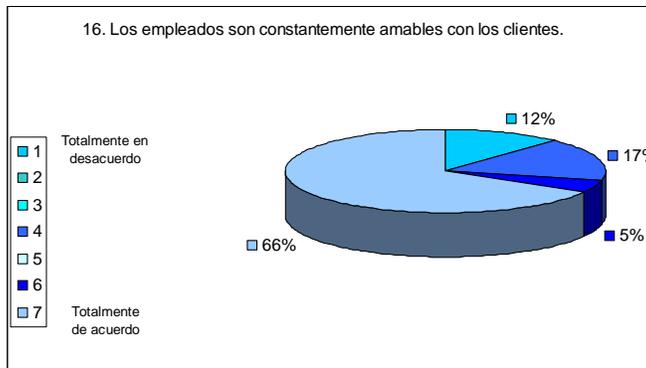
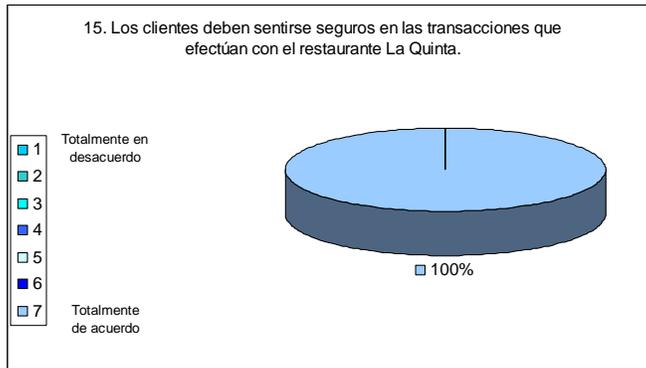
### 1ª parte

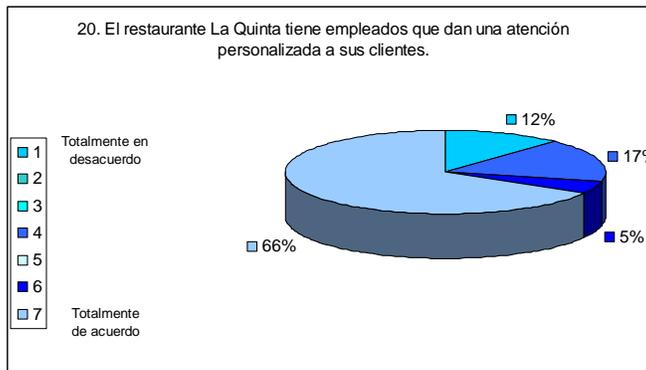
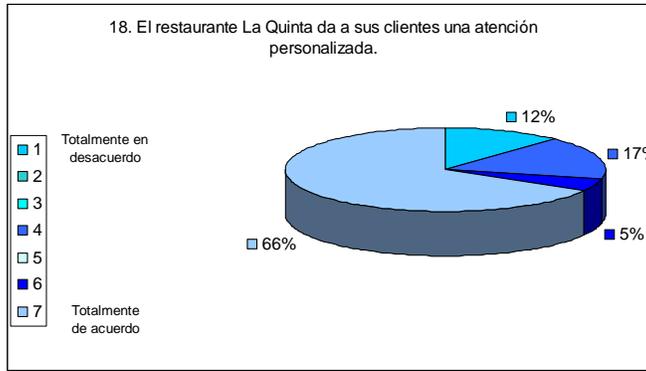


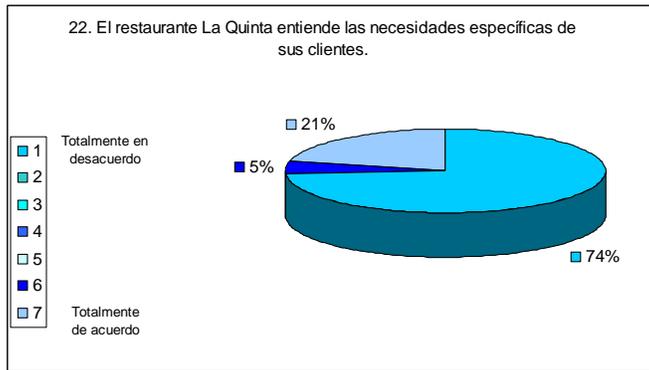
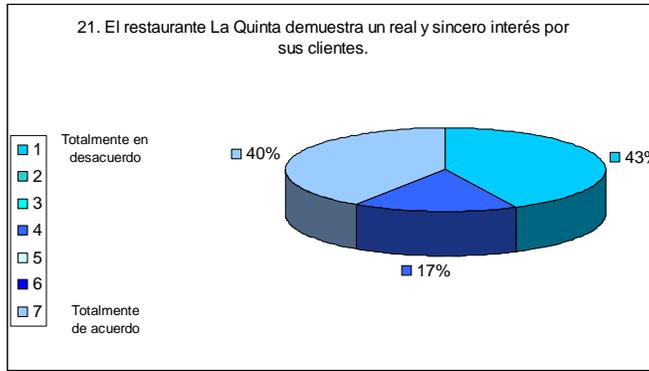




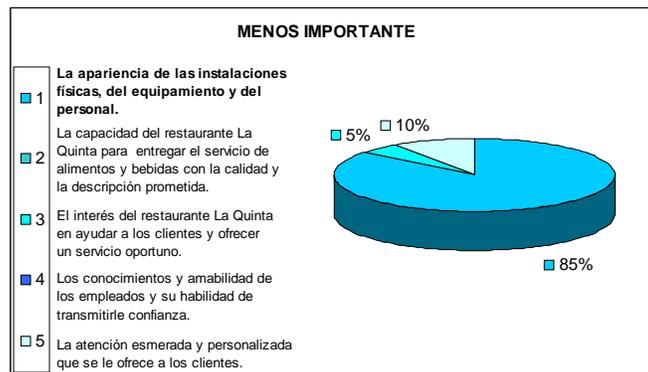
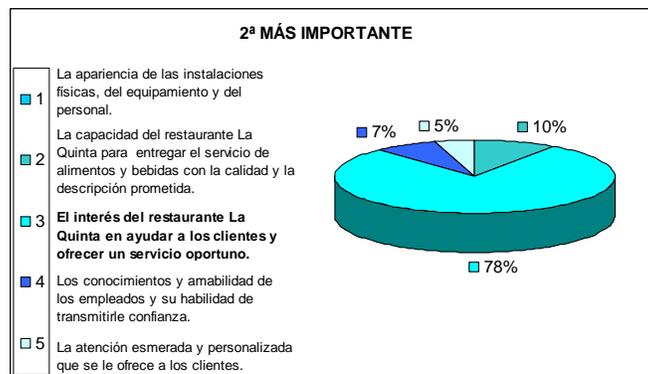
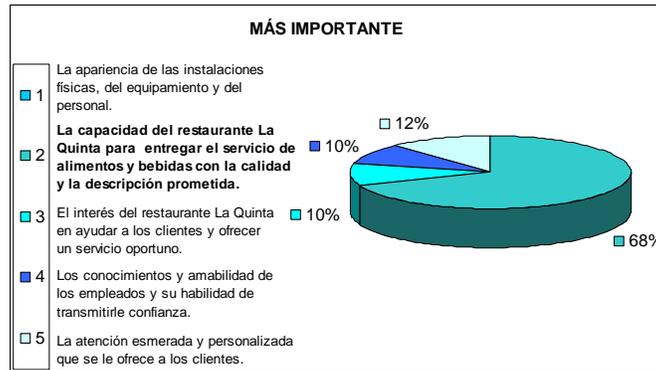




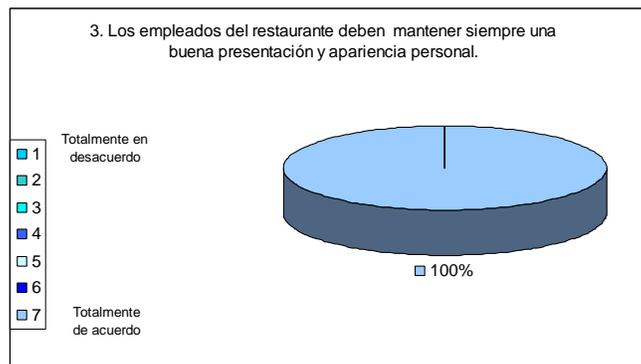
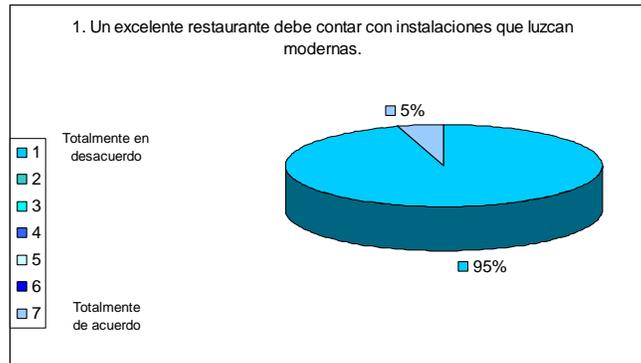


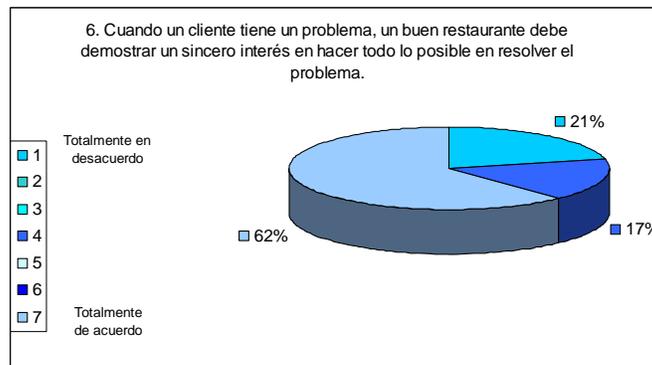
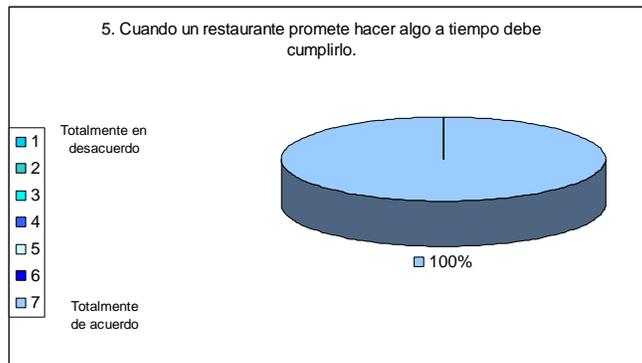
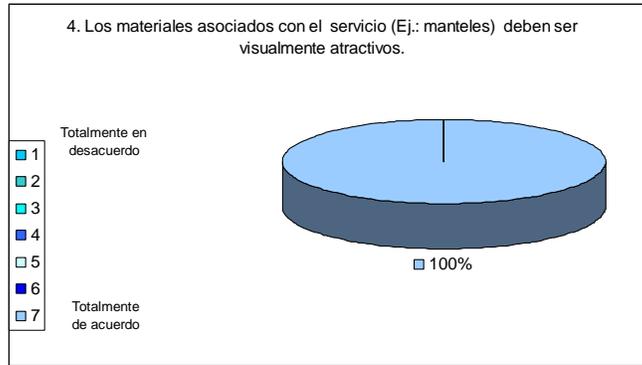


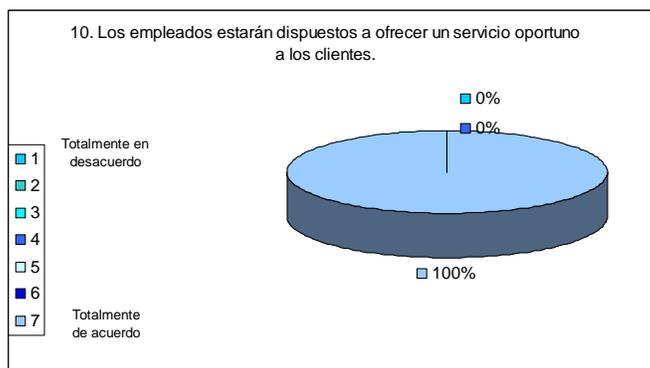
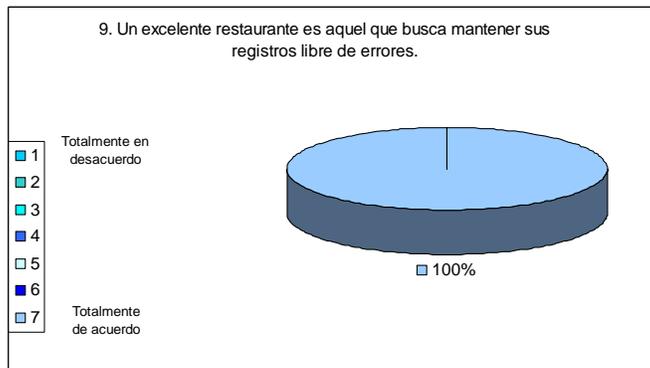
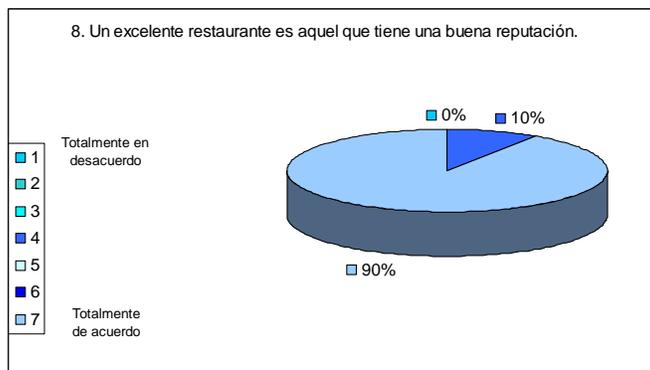
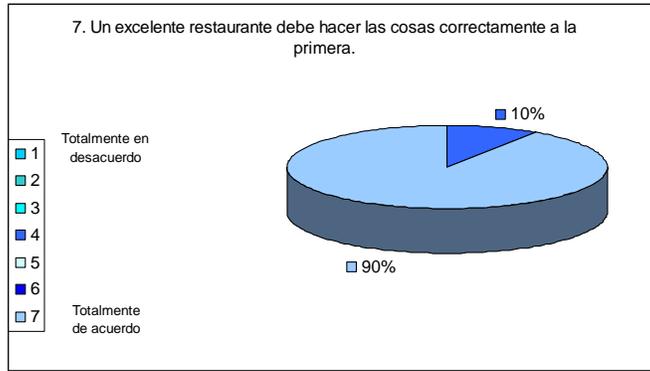
## 2ª parte

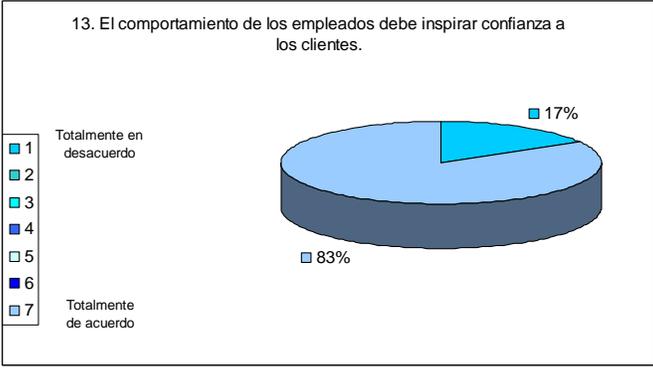
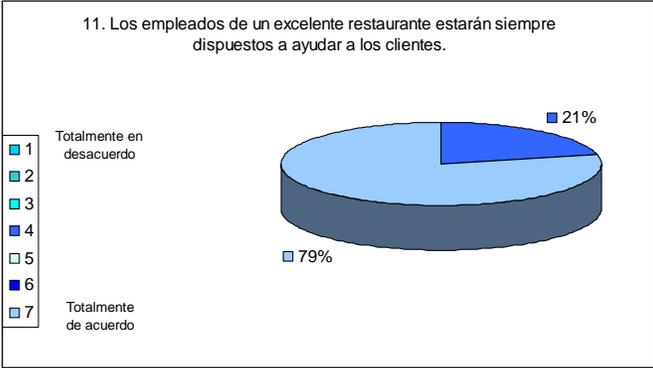


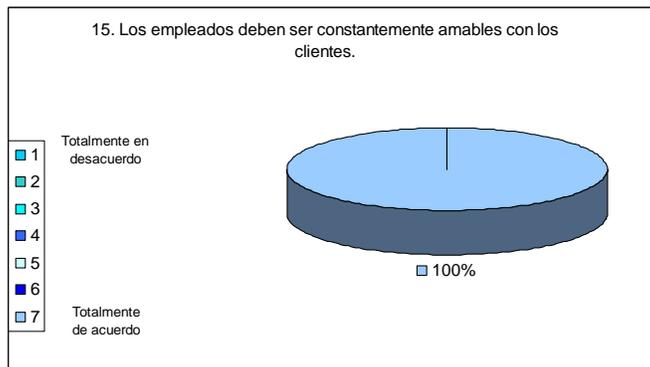
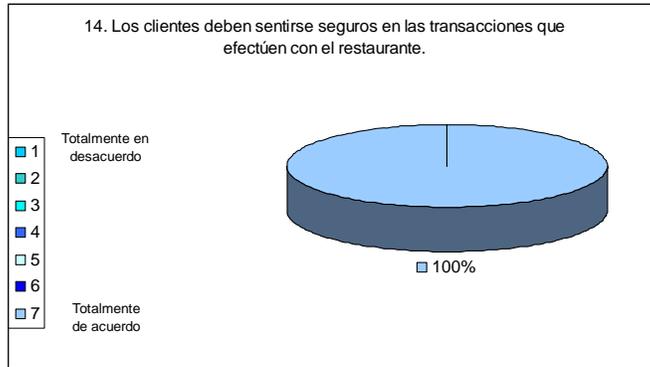
### 3ª parte

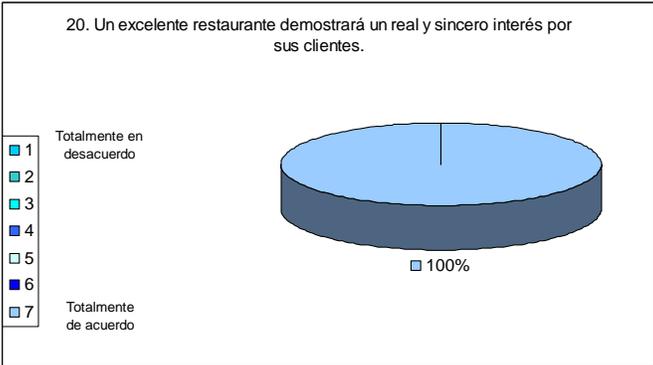
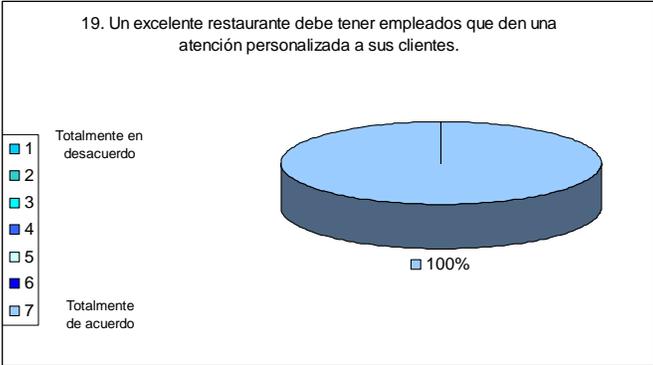


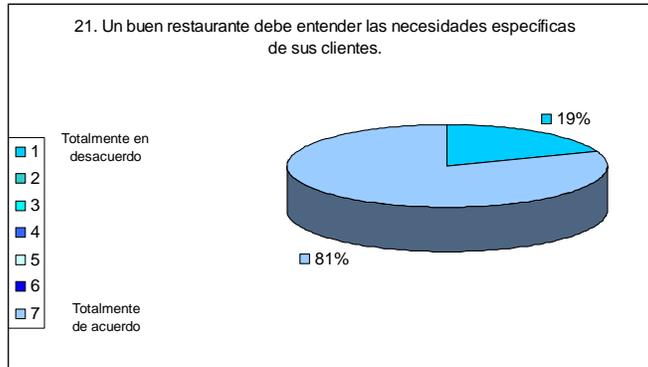












### 4ª parte

