



**UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE HOTELERÍA Y TURISMO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE GASTRONOMÍA Y GESTIÓN**

**CULINARIA**

**El efecto del uso de estándares en procesos de servicio y de logística en  
restaurantes.**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

Para optar el grado de Bachiller en Gastronomía y Gestión Culinaria

**AUTORES**

Ibañez Balmaceda, Alonso Alejandro (ORCID: 0000-0001-6029-2891)

Mena Bobadilla, Ada Gabriela (ORCID: 0000-0002-9541-0859)

**ASESORA**

Rivas Medina, Ana Cecilia (ORCID: 0000-0002-1425-1818)

**Lima, 11 de diciembre de 2019**

## RESUMEN

La presente investigación aborda el efecto del uso de estándares en procesos de servicio y de logística en restaurantes, partiendo de un análisis de las diferentes fuentes académicas disponibles a la fecha. Se trata de una investigación documental. En cuanto a la metodología, se realizó una investigación bibliográfica de artículos científicos, tesis y libros académicos, teniendo en cuenta las publicaciones más recientes, centrándose en el análisis de fuentes publicadas entre el 2015 y 2019.

Los principales resultados son, en primer lugar, que los procesos de servicio incluyen toda atención directa con el comensal, mientras que los procesos de logística abarcan los procesos internos del restaurante. Existen diferentes estándares y certificaciones internacionales, por ejemplo, dentro de los procesos de servicio se encuentra la certificación ISO 9001 y SERVQUAL, además de un Manual de Estándares en procesos de Servicio, la tasa de productividad del personal; y dentro de los procesos logística se encuentran la ISO 22000, HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), *Codex Alimentarius* y metodologías de evaluación de inventarios como PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir). En el Perú, la Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios afines es considerada de carácter obligatorio, en la cual se incluyen programas de higiene y saneamiento, y un programa que incluye las Buenas Prácticas de Manufactura.

La principal conclusión del estudio es que existen argumentos académicos que indican que el uso de estándares en los procesos de servicio de un restaurante trae efectos positivos, entre los cuales se puede mencionar, la mayor satisfacción de los comensales, optimización de tiempos y el aumento de ventas. Del mismo modo, los procesos de logística y la implementación de sus estándares en restaurantes genera un mejor manejo del stock de insumos, la reducción de mermas y un mayor control de las buenas prácticas de manipulación de los alimentos.

**Palabras clave:** Restaurantes; Estándares de Servicios; Estándares de Logística; Procesos de Logística; Procesos de Servicio.

## ABSTRACT

This research addresses the effects of the implementation of service and logistics process standards in restaurants based on an analysis of different academic sources available to date. This is a documentary study. Regarding the methodology, a bibliographic analysis of scientific articles, thesis and academic books was conducted, taking into consideration the most recent publications and focusing on the analysis of published sources between 2015 and 2019.

The main finding is that the service processes include direct attention with the diner, while the logistics processes are about the internal processes of the restaurant. There are different international standards and certifications: ISO 9001, SERVQUAL, the Manual of Good Manufacturing Practices and the productivity rate of the personnel (for service); and ISO 22000, HACCP, *Codex Alimentarius* and FIFO (First In First Out) (for logistics). In Peru, The Sanitary Standard for Restaurants and Related Services is considered mandatory, which includes hygiene and sanitation programs, and a scheme that includes Good Manufacturing Practices.

This study concludes that there are many academic articles that confirm that the use of standards within the service processes in a restaurant brings positive effects, such as greater customer satisfaction, time optimization and increased sales; while within the logistics processes, its implementation generates a better management of input stock, reduction of waste and greater control of good manufacturing practices.

**Keywords:** Restaurants, Service Standards, Logistics Standards, Service Processes, Logistics Processes.

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS	2
1.2.1. Pregunta Principal	2
1.2.1.1. Preguntas Secundarias	2
1.2.2. Objetivo General	2
1.2.2.1. Objetivos Específicos	2
1.3. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA ACADÉMICA DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.4. METODOLOGÍA	4
<b>2. MARCO TEÓRICO</b>	<b>5</b>
2.1. TENDENCIAS EN EL ESTUDIO DE PROCESOS DE SERVICIO Y LOGÍSTICA EN RESTAURANTES	5
2.1.1. Procesos de servicio en un restaurante	5
2.1.1.1. Definiciones de Servicio	5
2.1.1.2. Definición de Procesos de Servicio	5
2.1.1.3. Tipos y Estrategias de Servicios	5
2.1.2. Procesos de logística en un restaurante	6
2.1.2.1. Definiciones de Logística	6
2.1.2.2. Definición de Procesos de Logística	7
2.1.2.3. Factores de relevancia dentro de procesos de logística	7
2.2. Estándares de procesos de servicio y logística en restaurantes	8
2.2.1. Estándares de procesos de servicio que se utilizan en restaurantes	8
2.2.1.1. Definición de Estandarización	8
2.2.1.2. Definición de Estándares de procesos de servicio	8
2.2.1.3. Estándares de procesos de servicio en restaurantes	9
2.2.1.3.1. Estándares básicos en los procesos de servicio en restaurantes	9
2.2.1.3.2. Estándares de mayor complejidad en los procesos de servicio en restaurantes	11
2.2.2. Estándares de procesos de logística que se utilizan en restaurantes	12
2.2.2.1. Estándares de mayor complejidad en los procesos de logística en restaurantes	14

2.3. EFECTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTÁNDARES EN LOS PROCESOS DE SERVICIO Y LOGÍSTICA EN RESTAURANTES.	18
2.3.1. Efectos de la implementación de estándares en los procesos de servicio en restaurantes	18
2.3.1.1. Estudios de estándares en los procesos de servicio en restaurantes a nivel nacional	18
2.3.1.2. Estudios de estándares en los procesos de servicio en restaurantes a nivel internacional	20
2.3.2. Efectos de la implementación de estándares en los procesos de logística en restaurantes	23
2.3.2.1. Estudios de estándares en los procesos de logística en restaurantes a nivel nacional	23
2.4. REQUISITOS PARA IMPLEMENTAR ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SERVICIO Y LOGÍSTICA EN RESTAURANTES	27
<b>3. RESULTADOS O HALLAZGOS</b>	<b>29</b>
3.1. ¿CÓMO SON LOS PROCESOS DE SERVICIO Y DE LOGÍSTICA EN UN RESTAURANTE?	29
3.2. ¿CUÁLES SON LOS ESTÁNDARES DE PROCESOS DE SERVICIO Y DE LOGÍSTICA QUE SE UTILIZAN EN RESTAURANTES?	33
3.3. ¿CÓMO INFLUYE LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTÁNDARES EN LOS PROCESOS DE SERVICIO Y DE LOGÍSTICA EN RESTAURANTES?	41
3.4. ¿QUÉ SE REQUIERE PARA IMPLEMENTAR ESTÁNDARES EN LOS PROCESOS DE SERVICIO Y DE LOGÍSTICA EN RESTAURANTES?	44
<b>4. CONCLUSIONES</b>	<b>46</b>
<b>5. RECOMENDACIONES</b>	<b>47</b>
<b>6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>48</b>
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>49</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Definiciones de Servicio	29
Tabla 2 Definiciones de Logística	32
Tabla 3 Estándares básicos en los procesos de Servicio en restaurantes	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 6 Estándares de mayor complejidad en los procesos de logística en restaurantes	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 7 Efectos de la implementación de estándares en procesos de servicio en restaurantes	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 8 Efectos de la implementación de estándares en los procesos de logística en restaurantes	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 9 Requisitos para la implementación de estándares en los procesos de servicio y logística en restaurantes	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Áreas involucradas en los procesos de servicio de los restaurantes;**Error! Marcador no definido.**

Figura 3 Importancia de contar con buenos procesos de logística en un Restaurante;**Error! Marcador no**

Figura 6 Estándares básicos en los procesos de logística en restaurantes;**Error! Marcador no definido.**Fi

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1. Presentación de la temática de investigación

Actualmente, los establecimientos de alimentos y bebidas crecen cada vez más y la demanda de un buen producto y servicio final es cada vez mayor. Según el INEI (2019), la actividad de restaurantes y servicios gastronómicos en junio del año 2019 se ha incrementado en 4.75% en comparación al mismo mes del año anterior, alcanzando los 27 meses de crecimiento consecutivo. Esta cifra demuestra que este sector ha continuado en crecimiento año tras año, desde pequeños hasta grandes establecimientos.

Según BBVA Research (2016), dentro de las principales características de los consumidores se encuentra el ser exigente y racional, y además a un 87% le importa la calidad. Esto demuestra que los consumidores al ser cada vez más exigentes, buscan opciones que cumplan y superen sus expectativas en cuanto a un servicio de calidad. Por otro lado, hay procesos de servicio y de logística que se deben hacer de una forma correcta para que la organización se posicione en el mercado.

Según Artacho (2017), las restauraciones culinarias generan una gran cantidad de ingresos económicos, por lo que es de suma importancia elaborar una planificación y organización estructurada y bien definida para lograr cumplir con las expectativas del consumidor. Los principales objetivos que busca el área de servicio de alimentos y bebidas son los siguientes: minimización de las pérdidas económicas, control de calidad de los productos, servicio adecuado a los clientes y la realización de un trabajo adecuado.

Por ello, la importancia de investigar sobre los estándares de servicio y de logística, radica en que éstos son factores fundamentales en el correcto funcionamiento de un restaurante, ya que influyen en el control económico y en la fidelización del cliente.

La presente investigación, se enfoca en el efecto del uso de estándares en los procesos de servicio y de logística en restaurantes. Partiendo de la importancia del uso de estándares en las restauraciones culinarias y los casos de estudio que presentan resultados sobre el impacto positivo que se da tras su implementación. Esto resulta relevante, pues el fracaso



de distintos establecimientos de alimentos y bebidas, se debe precisamente a una mala planificación tanto en el ámbito de la logística como en el de servicio, y en el trato directo con el cliente.

## 1.2. Pregunta de Investigación y Objetivos

### 1.2.1. Pregunta Principal

¿Qué efectos tiene la implementación de estándares de procesos de servicio y de logística en restaurantes?

#### 1.2.1.1. Preguntas Secundarias

- ¿Cómo son los procesos de servicio y de logística en restaurantes?
- ¿Cuáles son los estándares de procesos de servicio y de logística que se utilizan en restaurantes?
- ¿Cómo influye la implementación de estándares en los procesos de servicio y de logística en restaurantes?
- ¿Qué se requiere para implementar estándares en los procesos de servicio y de logística en restaurantes?

### 1.2.2. Objetivo General

Aportar al estado de conocimiento sobre los efectos de la implementación de estándares de procesos de servicio y de logística en restaurantes.

#### 1.2.2.1. Objetivos Específicos

- Describir los procesos de servicio y de logística que se desarrollan en un restaurante.
- Identificar las características de los estándares de procesos de servicio y de logística que se usan en la gestión de restaurantes.
- Establecer los efectos de la implementación de estándares en los procesos de servicio y de logística en restaurantes.
- Establecer los pasos a seguir en la implementación de estándares de procesos de servicio y de logística en restaurantes.

### 1.3. Justificación y relevancia académica de la investigación

La presente investigación contribuirá a sistematizar el conocimiento académico sobre el uso actual de estándares para la mejora de procesos en restaurantes en el contexto internacional y su aplicación para el caso peruano.

El éxito de los restaurantes va más allá de solo tener preparaciones agradables, pues implica tener procesos estandarizados en la logística de la empresa, que permita un mayor control de inventarios, producción, mermas, sanidad, entre otros aspectos. De acuerdo con los estudios realizados, también se busca garantizar que el producto final sea el esperado, a fin de fidelizar a los clientes. De igual manera, otro aspecto importante para garantizar el éxito de un restaurante es la calidad del servicio que ofrece. Para ello, el uso de estándares en los procesos de servicio aumenta la calidad del servicio ofrecido y otorga una mejor imagen del establecimiento generando una mayor confianza en el cliente.

En la presente investigación se toman en cuenta los dos aspectos mencionados anteriormente, ya que involucran por un lado, el contacto directo con el cliente, mediante el servicio, así como los procesos internos de un restaurante asociados a la logística. El contar con ambos mejorará la experiencia para el comensal.

Vergara (2010) considera que para satisfacer al cliente, se deben implementar estrategias de calidad basadas en la aplicación de estándares en los procesos de servicio, los cuales garantizan una mejor gestión de procesos dentro del área mencionada. De igual manera, Vergara menciona que se debe contar con herramientas que evalúen el sistema de gestión de la calidad del servicio, mediante el uso de normas y el cumplimiento de requisitos, entre ellas la Certificación ISO 9001, ISO 22000 y PAS 220. Estas normas, aseguran procesos de calidad y buen servicio en restaurantes.

Por otro lado, Iglesias (2018) indica que el uso de los estándares en los procesos de logística es fundamental para el buen funcionamiento dentro del área operacional de una empresa.

La presente investigación busca realizar un análisis de las investigaciones previas relacionadas a los efectos de la aplicación de estándares de servicio y de logística en

restaurantes. Se expondrán argumentos académicos sobre la importancia y los efectos de la implementación de dichos estándares. El conocimiento académico se ha sistematizado y analizado permitiendo que los investigadores, los gestores de restaurantes, así como los que toman decisiones puedan conocer las ventajas y los requerimientos para aplicar estándares en restaurantes tomando como referencia las investigaciones previamente mencionadas.

#### 1.4. Metodología

La presente investigación busca contribuir al conocimiento sobre el uso de estándares de procesos de servicio y de logística en restaurantes. Para ello se realizó una investigación bibliográfica o documental, descriptiva y evaluativa. Esta investigación se basa en una revisión de fuentes académicas sobre el tema. Se considera una revisión bibliográfica descriptiva ya que se aborda conceptos clave en el rubro gastronómico, como son los procesos de servicio, los procesos de logística y los estándares asociados a estos. Por otro lado, también se considera evaluativa ya que se busca explicar la importancia del uso de estándares tanto en procesos de servicio como en procesos de logística y los efectos positivos que genera en la gestión de los restaurantes.

Según Gómez, Galeano y Jaramillo (2015), el estado de conocimiento consta de tres fases: (1) planeación, (2) diseño y gestión y (3) análisis, elaboración y formalización. En la primera fase, se establece el tema, se identifican las fuentes para poder realizar las preguntas, plantear objetivos e indicar la justificación del mismo. En la segunda fase, se determina cuál será el universo, las categorías de análisis y se establece la muestra. En la tercera fase, se realiza un análisis y comparación sobre las distintas fuentes obtenidas en el transcurso de la investigación.

Para la presente investigación, como primer paso se ha realizado la determinación del tema. Posterior a ello, se establecieron las preguntas, objetivos principales, y justificación. En este caso, el tamaño de muestra es amplia ya que la investigación abarca al funcionamiento de restaurantes a nivel nacional, pero también se cuenta con estudios a nivel internacional. Asimismo, se han utilizado artículos de revistas académicas, tesis y libros académicos.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Tendencias en el estudio de procesos de servicio y logística en restaurantes

#### 2.1.1. Procesos de servicio en un restaurante

##### 2.1.1.1. Definiciones de Servicio

Según Kotler (1997), un servicio es aquel intercambio entre dos partes, en la que no necesariamente se incluye un producto o bien tangible.

Según Grande (2005), un servicio es toda acción intangible que se presta y ofrece a otro. El autor considera que los productos generalmente van de la mano de un servicio pero no se deben confundir estos conceptos, ya que un producto es un bien tangible.

Según Lovelock y Wirtz (2009), un servicio es aquel que incluye toda actividad económica en la que están involucradas por lo menos dos partes. Una de ellas se encarga de brindar algo intangible que beneficiará a la otra, lo que implica un intercambio monetario.

Ninemeier (2016) define el término servicio de mesa como el servicio generado hacia los clientes que se encuentran sentados en mesas, a quienes los mozos llevan alimentos y bebidas. Posteriormente los mozos son los encargados de despejar la mesa y dejarla lista para un próximo servicio.

##### 2.1.1.2. Definición de Procesos de Servicio

Según Talledo (2012), los procesos de servicio hacen referencia a todas las acciones de servicio que las organizaciones generan para satisfacer las necesidades de sus clientes. Es fundamental contar con distintos procesos de servicio para brindarle al comensal una experiencia que supere lo que está buscando.

Según Clark y Johnston (2008), los procesos de servicio hacen referencia al conjunto de actividades o pasos en la entrega de un servicio.

##### 2.1.1.3. Tipos y Estrategias de Servicios

Para atender a los comensales, a lo largo del tiempo, se han establecido diferentes tipos de servicio en los que la forma de atención varía. Sin embargo todos los tipos de servicio cumplen con el propósito de lograr la satisfacción final del cliente.

Según Sánchez (2000), entre los principales tipos de atención que se brinda en un restaurante se puede encontrar:

- A la francesa: En este tipo de servicio, se brinda una fuente con las preparaciones al comensal por su izquierda. Luego, él mismo se sirve la cantidad y preparación que desee.
- A la inglesa: Este tipo de servicio necesita de mucha destreza por parte de las personas que sirven, ya que deben estar atentos en todo momento para volver a servir los platos de los comensales cuando éstos estén terminando de comer. Generalmente este procedimiento se genera por el lado izquierdo del comensal.
- A la rusa: En este tipo de servicio, mediante un guerdón, se transportan los insumos ya preparados hasta la mesa de los comensales. Luego, los camareros comienzan con los cortes de las carnes y las últimas preparaciones para el servido de platos, todo frente a los comensales.
- A la americana: Este tipo de servicio es el más común hoy en día. Las preparaciones son terminadas dentro de la cocina y emplatadas. Posteriormente, el mozo llevará la preparación al comensal. Este servicio se realiza por el lado derecho del comensal.

Asimismo, Cuatrecasas (2012) establece que contar con estrategias para la realización de un servicio que es intangible es importante para lograr la satisfacción del cliente. Cuatrecasas y Sánchez mencionan que para poder brindar una experiencia grata al comensal es necesario contar con procesos pre-establecidos o estrategias que determinen detalladamente cómo atenderlos de manera adecuada.

## 2.1.2. Procesos de logística en un restaurante

### 2.1.2.1. Definiciones de Logística

Según Agrawal y Barthlott (2002), el origen de la logística se remonta al año 1844, cuando Jules Juvenel Dupuit, ingeniero y economista francés establece la idea de asociar un costo por otro, es decir asociar los costos de transporte con los costos de inventarios.

Según Ballou (2004), la logística hace referencia a un campo integrado a la gerencia. Asimismo, es una pieza del proceso de la cadena de suministros, que planifica la implementación, el control eficiente, el flujo de efectivo, el almacenamiento de bienes, servicios e información vinculada del punto de origen al punto de consumo, gestión de pedidos y compras. Todo esto, con la intención de satisfacer al consumidor.

Según Mora (2016), la logística hace referencia a la administración de la cadena de abastecimiento, desde el instante que ingresa la materia prima, hasta que el producto final es entregado al consumidor. Este procedimiento cuenta con tres flujos importantes de trazabilidad o información, inventarios o materiales y capital de trabajo o costos. Para Mora, la logística incluye también la distribución física, la localización de plantas, los proveedores o bodegas, el sistema informativo y la secuencia de pasos de manufactura dependiendo del sector en que se aplique.

#### 2.1.2.2. Definición de Procesos de Logística

Según Bass (2011), los procesos de logística se definen como facilitaciones entre las relaciones de distintos insumos o productos, y sus respectivos desplazamientos. Asimismo, el proceso logístico busca una solución para la distribución y fabricación de los distintos productos. Se debe de considerar la ubicación del mismo y generar un análisis de los factores que conllevan dicha ubicación. También, la organización debe verificar los factores que influyen en el transporte y la calidad del producto.

Asimismo, Bass (2011) establece que la logística es un área que requiere de muchos conocimientos, planes de trabajo, requerimiento de proveedores, equipamiento exclusivo para los alimentos que se tienen, controles de calidad y mantenimiento de productos. Esto, para el mantenimiento inocuo de los alimentos. Del mismo modo, para que se pueda llevar un control del flujo de productos, la logística inversa es fundamental. Este, hace referencia a una correcta cadena de suministros para poder lograr un adecuado retorno de los productos utilizados para su posible reciclaje y/o recuperación; dado que la reutilización de distintos productos genera que la cadena de suministros tenga más valor. Todo ello teniendo en cuenta que actualmente, las empresas deben ser socialmente responsables, respetar y cuidar el medio ambiente.

Teniendo en cuenta el ámbito de los restaurantes, a partir de la revisión de las fuentes académicas revisadas, no se ha encontrado una definición específica para procesos de logística en restaurantes.

#### 2.1.2.3. Factores de relevancia dentro de procesos de logística

González y Palomino (2012) establecieron ciertos puntos importantes a considerar en el proceso de logística de un restaurante, que incluyen almacén y producción. Para la gestión

del almacén se debe considerar la recepción y el depósito de víveres secos y sus condiciones, el control y registro de temperaturas en cámaras de refrigeración y congelación, y las condiciones correctas de almacenamiento.

Díaz y León (2014) indicaron que una mala gestión de pedidos y de compras puede traer dificultades en el proceso productivo, afectando de manera negativa la situación económica de la empresa, aumentando los costos y mermas de los insumos. Por otro lado, dichos autores mencionan que una parte también fundamental de la logística es la manipulación correcta y el manejo sanitario de alimentos, así como llevar el control de estos.

## 2.2. Estándares de procesos de servicio y logística en restaurantes

### 2.2.1. Estándares de procesos de servicio que se utilizan en restaurantes

#### 2.2.1.1. Definición de Estandarización

Tafolla (2000) establece que la estandarización es un proceso sistemático con una aplicación y actualización de distintos patrones y especificaciones el cual permite el planeamiento y optimización de costos de procesos.

#### 2.2.1.2. Definición de Estándares de procesos de servicio

Vergara (2010) considera que un estándar en un proceso de servicio incluye la implementación de estrategias de calidad (estrategias estructuradas y planeadas, que permitan mejorar la calidad de procesos) para brindarle al cliente una experiencia única y satisfacción. Vergara hace hincapié en que lograr estándares dentro del servicio es complicado, sin embargo estos deben ser constantemente monitoreados mediante la retroalimentación con el cliente.

Según Gadea y López (1995), la calidad hace referencia a la forma en la que se generan distintas actividades, pero enfocándose principalmente en la satisfacción del cliente y de mejorar distintos procesos.

Ninemeier (1998) establece que un estándar es todo aquel resultado que se espera después de la operación y se puede referir a ellos también como nivel de desempeño. Recalca a su vez, que primero se deben establecer estándares, luego medir los resultados actuales para compararlos con los estándares, tomar una acción correctiva y finalmente evaluar su efectividad.

### 2.2.1.3. Estándares de procesos de servicio en restaurantes

#### 2.2.1.3.1. Estándares básicos en los procesos de servicio en restaurantes

Según la presente investigación, el diseño y uso de un Manual de Estándares para los Procesos de Servicio es considerado como una herramienta básica en los Restaurantes. Generalmente estos manuales son realizados de acuerdo a lo que necesita cada restaurante, tomando en cuenta su capacidad y la cantidad de empleados que tienen así como el tipo de servicio que se espera brindar.

En la presente investigación se considerarán dos Manuales de Estándares para los Procesos de Servicio en los Restaurantes, para ejemplificar los estándares en los procesos de servicio en restaurantes.

A nivel nacional, dentro del rubro de la hotelería y el turismo, como modelo para poder realizar buenas prácticas de atención al cliente, se cuenta con el Manual de Buenas Prácticas para la Atención de Clientes, desarrollado por el Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR, 2013). Este manual incluye primero el conocimiento del cliente, diferenciar sus características y cómo actuar ante ellos. Asimismo, se mencionan ciertos aspectos a tener en cuenta para la prestación de un servicio de calidad como son:

- Aspectos conductuales, que incluyen la buena presentación del personal (aseo personal, uniforme completo), la amabilidad y cortesía, el manejo de quejas y actitudes adecuadas.
- Aspectos técnicos, que incluyen el tiempo y los materiales, el sistema de trabajo y el conocimiento de otros idiomas.

También se ha considerado en la presente investigación, la propuesta a través del “Manual de estándares de servicio de hoteles de 3 y 4 estrellas” desarrollada en Chile para el área de alimentos y bebidas, por la Hospitality & Service University (2015) a partir de la cual se identifican cinco estándares de servicio referidos a los momentos de atención al cliente que se debieran considerar:

- a. Recepción del público: Consiste en dar la bienvenida al comensal haciendo énfasis en el nombre del restaurante. Posterior a esto, debe llegar a su mesa o ser notificado sobre el tiempo de espera, en menos de 2 minutos. Todo contacto directo con el cliente debe ser de manera respetuosa, personalizada y manteniendo el contacto visual.



- b. Atención del público: La atención deberá darse de manera progresiva respetando el orden en el que llegue cada comensal.
- c. Servicio en comedores: Esto incluye la toma de pedido y la entrega del mismo al comensal. Antes de que el cliente llegue a la mesa, el supervisor debe asegurarse que la mesa en la que serán atendidos esté limpia y ordenada. El comensal debe ser atendido rápidamente, dentro de los 3 primeros minutos de su llegada y se le debe ofrecer la carta. El personal de servicio debe conocer las preparaciones de cada plato para ser capaz de explicarlas y realizar sugerencias en caso sea necesario, así mismo debe informar de manera respetuosa y con anticipación si no se cuenta con algún plato específico en ese momento.

Una vez tomado el pedido, el personal debe asegurarse que esté correcto y si cuenta con alguna entrada esta no deberá tardar más de 10 minutos, ya que si ese fuera el caso se le deberá informar al comensal previamente junto con una disculpa. Además, una vez servidos los platos de fondo, el personal o supervisor deberá acercarse a la mesa para preguntar si se encuentran satisfechos o necesitan algo más. Se debe ofrecer postres en todas las ocasiones y posterior a esto alguna bebida caliente.

Finalmente, una vez que el comensal se ha retirado, la mesa no puede tardar más de 3 minutos desordenada y deberá ser arreglada rápidamente en caso lleguen más comensales.

- d. Recepción de pagos: La emisión de boletas o facturas deberá ser entregada de manera inmediata al comensal. En caso haya ocurrido un error en la emisión del comprobante de pago o vaya a demorar más tiempo, se le deberá informar previamente al comensal.
- e. Despedida de clientes: Todos los comensales deberán ser acompañados por el personal que los atendió, o el supervisor hasta la puerta en el momento que decidan retirarse. La despedida debe incluir un agradecimiento por su visita así como también desearle un buen día.

Una vez determinados los procesos de servicio, en base al servicio y concepto que se espera ofrecer en el restaurante, se podrá determinar la tasa de productividad del personal. Según *The National Restaurant Association* (2013) los gerentes de restaurantes utilizan

diferentes métodos para medir la tasa de productividad. El primer método es realizando un seguimiento sobre el porcentaje de costo laboral, es decir, medir el costo laboral en relación con las ventas realizadas. Otro método es el de realizar un seguimiento sobre los factores que afectan de manera indirecta a la productividad, como el rendimiento que tiene el personal. Por ejemplo, determinar cuántos comensales puede atender cada mozo en un tiempo establecido, y en base a esto realizar un análisis verificando qué tan eficiente fue cada mozo con la cantidad de comensales atendidos. Finalmente, se podrá obtener una cantidad promedio de comensales que cada mozo deberá atender de manera efectiva y sin problemas.

#### 2.2.1.3.2. Estándares de mayor complejidad en los procesos de servicio en restaurantes

Otro estándar vinculado a los procesos de servicio en restaurantes que se toma en cuenta en la investigación es Service Quality (SERVQUAL). Según Wigodski (2003), SERVQUAL es una herramienta que permite medir la calidad del servicio y cómo es percibida por los clientes, mediante la aplicación de un cuestionario. Esta herramienta permite medir diferentes aspectos como: la calificación global del establecimiento comparada con el estándar válido para Perú; los beneficios ideales, es decir, lo que los clientes esperan de un establecimiento; los beneficios descriptivos, es decir, lo que los clientes reciben de un establecimiento; elementos que causan insatisfacción y finalmente, ordenar los defectos que impiden entregar un servicio de buena calidad, desde el más grave hasta el menos grave. Este estándar es utilizado para diferentes tipos de servicios por lo que su uso es amplio, incluyendo a los restaurantes. Según Matsumoto (2014) SERVQUAL abarca cinco dimensiones: fiabilidad, seguridad, elementos tangibles, empatía y sensibilidad.

Por otro lado, Vergara (2010) propone ciertos estándares para la mejora de la calidad de servicio, entre ellos: el tiempo que se demora en la entrega, la puntualidad en la entrega, el personal capacitado y calificado, y la amabilidad y buen trato durante el servicio. De igual manera, explica que una herramienta más exigente e importante para poder medir los procesos de servicio dentro de una organización es la certificación ISO 9001, que muestra una escala valorativa, que establece el nivel de ejecución de la empresa que es evaluada en comparación con el estándar que exige la certificación.

## 2.2.2. Estándares de procesos de logística que se utilizan en restaurantes

### 2.2.2.1. Estándares básicos en los procesos de logística en restaurantes

El estándar básico utilizado para los procesos de logística de un restaurante consiste en un Manual de Buenas Prácticas de Manufactura. Según Caballero (2008) las “Buenas Prácticas de Manufactura” consisten en todas las acciones de prevención generadas al momento de producir o manipular algún alimento, para no contaminar al producto (contaminación cruzada, mal lavado de productos, entre otros). Estas deben incluir los procesos a seguir durante la manipulación de alimentos, así como también asegurar la higiene de los manipuladores y del área de trabajo; lo que generará un producto final inocuo.

Para garantizar el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura, es importante considerar la realización de un manual que incluya de manera detallada todos los procesos que se deben tomar en cuenta junto con imágenes que permitan que estos sean entendidos por todo el personal.

Por otro lado, según Pearson (2012) otro método o estándar es PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir) o FIFO por sus siglas en inglés (*First In, First Out*), que hace referencia a otro método estándar de evaluación de inventarios, el cual define el uso de los insumos o productos que primero llegaron al almacén.

Adicional a ello, Iglesias (2018) indica que un estándar en los procesos de logística es un paso fundamental para llevar a cabo un buen control y manejo de operaciones dentro de una empresa, por lo que establece que los principales estándares empleados en el área logística se dan en cinco momentos:

- a. Control de inventario: Fundamental para poder lograr un adecuado control logístico. Consiste en llevar una cuenta de los insumos que entran y salen y la cantidad que queda finalmente.
- b. Procesos operativos en el almacén: Hace referencia a todas las actividades que se generan dentro del almacén desde el momento de recepción de insumos, el almacenamiento de estos y su posterior distribución. Las metas u objetivos en este punto son desarrollar las tareas propuestas con la menor cantidad de errores posibles, mantener la calidad, mejorar la productividad mediante la tecnología, coordinación y métodos organizativos.

- c. Transporte de distribución: Se refiere al último tramo del recorrido que tiene un pedido antes de ser entregado a su consumidor final. Este cuenta con tres pilares básicos, los cuales son los pedidos con pocas referencias, la dispersión geográfica de los clientes y escasas unidades por referencia. Uno de los más grandes desafíos de la logística es poder brindar un proceso de entrega a los comensales de la forma más eficiente y rápida posible, sin afectar la calidad del producto ni el medio ambiente.

En un restaurante, esto se debería establecer desde el momento en el que los insumos son retirados de almacén para ser usados, hasta que estos llegan al comensal en el producto final.

- d. Trazabilidad: Consiste en la ubicación de los productos en el espacio y tiempo. Esto, admite la restauración del proceso de compra, el cual consta de cinco partes: producción, almacenaje, transporte, distribución y venta. Es indispensable contar con sistemas de información para poder tener una trazabilidad adecuada.
- e. Logística inversa: Indica que se deben tener los flujos claros y concisos para brindar un buen servicio al cliente y mostrar la responsabilidad social de la empresa. Para obtener un proyecto exitoso teniendo en cuenta la logística inversa, se debe seleccionar la opción más apropiada, un diseño apto del producto, objetivos cuantificables en las operaciones de recuperación y un buen proceso. El ciclo inverso de la mercadería es más importante cada día para que exista una mejora en la sostenibilidad del mundo.

A nivel nacional, existe la Resolución Ministerial N° 822/2018 (MINSA, 2018): Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines establecida por el Ministerio de Salud. Esta norma sanitaria es de condición obligatoria para todos los restaurantes y servicios afines a nivel nacional. Incluye a todos los actores que intervienen en la cadena alimentaria, es decir: personas naturales, personas jurídicas, públicas, privadas y también los consumidores. Se incluyen definiciones importantes como la rastreabilidad de un producto, es decir, seguir el desplazamiento de un producto durante su producción, transformación y distribución; así como también la definición de los principios generales de higiene que incluye a todos aquellos procesos a seguir para garantizar la inocuidad de los alimentos hasta que lleguen a los consumidores. Estos principios incluyen los siguientes programas:

- Programa de Higiene y Saneamiento (PHS): incluye todos los procesos de limpieza y desinfección de la infraestructura, equipos, superficie y utensilios. También

incluye los procesos de limpieza para servicios básicos como desagüe y residuos sólidos. Este incluye a su vez, medidas preventivas para el ingreso de insectos, roedores u otras plagas.

- Programa de Buenas Prácticas de Manipulación (BPM): programa que incluye de manera escrita todos los procesos a seguir para la manipulación de insumos para que el producto final sea inocuo.

También se menciona que el restaurante debe contar con un lavadero exclusivo para el ambiente de producción, que no debe ser usado para motivos de higiene personal, para así evitar cualquier tipo de contaminación de los alimentos. Por otro lado, todo establecimiento debe contar con ambos programas y la certificación sanitaria de PGH (Principios generales de higiene) emitida por la Municipalidad correspondiente que tendrá una duración de un año, sujeto igualmente a una vigilancia sanitaria en cualquier momento por parte de la Municipalidad.

Por otro lado, según la Organización de las Naciones Unidas para Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2019) el *Codex Alimentarius* o código alimentario hace referencia a un grupo de normas, códigos y directrices de prácticas, las cuales han sido admitidas por la Comisión del Codex Alimentarius. Esta comisión es el principal componente del programa conjunto FAO y la OMS, acerca de las normas alimentarias. Por otro lado, el *Codex Alimentarius* es fundamental y necesario dentro de los procesos de logística. Asegura que los productos que se generen sean saludables y estén aptos para su comercialización. Alrededor de 188 miembros del Codex, incluido el Perú, han obtenido fundamentos científicos enlazados con la calidad e inocuidad de los alimentos.

#### 2.2.2.1. Estándares de mayor complejidad en los procesos de logística en restaurantes

Couto (2011) afirma que las empresas alimentarias son las principales entidades que se encargan de tener buenos procesos de inocuidad en todos los productos que generan, ya que de esto dependerá su supervivencia en el mercado. Para lo cual, la implementación de estándares dictados por el Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control (por sus cifras en inglés HACCP) es de suma importancia, ya que este sistema es una de las herramientas más importantes de la inocuidad de productos alimenticios. Asimismo, dicho sistema se encarga de prevenir, identificar y evaluar los peligros de contaminación que puedan tener los productos en toda la cadena de producción.

Por otro lado, el sistema HACCP, también mencionado en la certificación ISO 22000, incluye siete principios primordiales:

- Principio 1: Realizar un análisis de peligros
- Principio 2: Determinar los puntos críticos de control (PCC)
- Principio 3: Establecer un límite o límites críticos (LC)
- Principio 4: Establecer un límite de vigilancia del control de los PCC
- Principio 5: Establecer las medidas correctivas que van de adaptarse cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado
- Principio 6: Establecer procedimientos de comprobación para confirmar que el sistema de APPCC funciona eficazmente
- Principio 7: Establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación (Senasa, 2014, pp.4-8).

Para la aplicación de dichos principios, se debe seguir una secuencia lógica:

- Formación de un equipo de APPCC (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control)
- Descripción del producto
- Determinación del uso previsto del producto
- Elaboración de un diagrama de flujo
- Confirmación *in situ* del diagrama de flujo
- Peligros relacionados con el procesamiento primario, análisis de riesgos y control
- Determinación de los puntos críticos de control
- Establecimiento de límites críticos para cada PCC
- Establecimiento de un sistema de vigilancia para cada PCC
- Establecimiento de medidas correctivas
- Establecimiento de procedimientos de comprobación
- Establecimiento de un sistema de documentación y registro. (Senasa, 2014, pp.4-8)

Por otro lado, la certificación ISO 22000 (Food Safety Training & Tools, 2018) cuenta con un estándar que permite a un establecimiento de alimentos y bebidas el poder garantizar a

sus consumidores que cuentan con un sistema de seguridad alimentaria. Según SGS (2005), la certificación ISO 22000 es el resultado de la unión de los elementos del Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico (HACCP) junto con las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).

A través de la implementación de la certificación ISO 22000 se puede lograr:

- Mejor comunicación a través de la cadena de suministro
- Integración del Sistema de Gestión de la Calidad y del Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria en el Sistema de Gestión de la Organización
- Control/reducción de peligros de seguridad alimentaria
- Cumplimiento de requisitos legales
- Permite que las organizaciones más pequeñas o menos desarrolladas implanten un sistema de gestión estructurado a la medida de sus necesidades (SGS, 2005, pp.4-5).

Así mismo, según SGS (2005) los elementos clave de la certificación ISO 22000 incluyen:

- Alcance: comprenden las medidas de control a todas las organizaciones que participan dentro de la cadena de suministros.
- Normativa de Referencia: incluye el material utilizado para encontrar las definiciones de términos y vocabulario que se encuentran dentro de todo el apartado.
- Términos y Definiciones: incluyen las definiciones de términos y vocabulario que se encuentran dentro de toda la normativa ISO 9001:2000
- Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria: incluye los procesos, documentación y mantenimiento del Sistema.
- Responsabilidad de la Dirección: incluye el compromiso de la empresa de hacerse cargo de mantener esta certificación. Para ello se asigna a un encargado en la empresa así como también se constituye un Equipo de Seguridad Alimentaria que establecerá los objetivos, responsabilidades, planes de contingencia y planes de emergencia dentro de la empresa.
- Gestión de Recursos: incluye la proporción de parte de la empresa tanto de recursos materiales como de personal capaz de realizar las tareas asignadas.

- Planificación y realización de productos seguros: Incluye la implementación de criterios de HACCP y BPM. Además, incluye los programas de pre-requisitos necesarios (limpieza y desinfección, trazabilidad, mantenimiento, evaluación de proveedores, etc.)
- Validación, verificación y mejora del Sistema de Gestión de Calidad: Incluye el compromiso de la empresa de evidenciar que las medidas del sistema son apoyadas en una base científica. Así mismo, deberá evidenciar también que las medidas se están llevando a cabo de manera correcta para que se determine si se requiere de alguna mejora o no.

Otro estándar empleado en procesos de logística es la norma PAS 220, (*Publicly Available Specification*), que fue realizada para ser utilizada junto con la certificación ISO 22000. Según la Asociación Española para la Calidad (AEC, 2019) la norma PAS 220 consiste en establecer los requisitos para controlar los riesgos de inocuidad de los alimentos.

La certificación ISO 22000:2005 menciona programas de pre-requisitos para la elaboración de alimentos inocuo en su apartado 7.2.3, sin embargo, no detalla qué debe incluir cada programa de pre-requisito. La norma PAS 220 especifica requerimientos detallados para ser considerados en relación a este apartado:

- a) Construcción y diseño de edificios y utilidades asociadas;
- b) Diseño de locales, incluyendo áreas de trabajo e instalaciones para los empleados;
- c) Servicios públicos de aire, agua, energía y otros;
- d) Servicios de apoyo, incluyendo eliminación de desechos y aguas residuales;
- e) Diseño del equipamiento y su accesibilidad para la limpieza, mantenimiento y mantenimiento preventiva;
- f) Manejo de materiales comprados;
- g) Medidas para la prevención de contaminación;
- h) Limpieza y sanitización;
- i) Control de plagas;
- j) Higiene del personal. (BSI, 2008, pp.1-2).



Adicional a ello, la Certificación ServSafe. Según *Hospitality Training Center* (2019) permite comprobar el conocimiento que se tiene para obtener una de sus cuatro certificaciones detalladas: ServSafe Gerente de Comida, ServSafe Manipulador de Comida, ServSafe Alcohol, ServSafe Alérgenos. En el programa ServSafe predomina el educar a los trabajadores en la industria de los alimentos, sobre la causas y consecuencias de las enfermedades transmitidas por alimentos (ETA), por lo tanto ayuda a prevenirlas y a garantizar una buena reputación del restaurante.

Según Huebsch (2017), la Certificación ServSafe es otorgada por la National Restaurant Association Educational Foundation (NRAEF) generalmente a los gerentes de servicio de alimentos y bebidas quienes deben encargarse de transmitir todos los conocimientos a los demás empleados.

2.3. Efectos de la implementación de estándares en los procesos de servicio y logística en restaurantes.

2.3.1. Efectos de la implementación de estándares en los procesos de servicio en restaurantes

2.3.1.1. Estudios de estándares en los procesos de servicio en restaurantes a nivel nacional  
Teniendo en cuenta investigaciones en el Perú, Pérez (2014) logró verificar un incremento económico tras la realización de mejoras en la calidad de servicio. Encontrando en su estudio que la utilidad neta con respecto al año anterior aumentó de S/28,816 a S/.62,552 (217%), luego de la implementación de mejoras en el servicio de un restaurante. Para ello, en primer lugar realizó un análisis situacional del restaurante a través de encuestas para verificar el nivel de satisfacción de los comensales. Se obtuvo que un 67% se encontraba a gusto con la calidad del servicio brindado, mientras que un 33% no lo estaba. A partir de esta situación, Pérez propone estrategias de mejora, tales como el manejo y control de insumos en *stock*, inversión para mejorar la infraestructura del restaurante y mejoras en la atención directa con el cliente. Finalmente, se demuestra que la empresa se vio favorecida económicamente, con un incremento de ventas tras la implementación de dichas estrategias.

Para los fines de la presente investigación, el resultado obtenido respalda la hipótesis de que la implementación de estándares de servicio y también de logística (manejo y control

de insumos en *stock*) en un restaurante, genera un efecto positivo; en este caso, un impacto económico positivo tras la implementación de mejoras en la calidad del servicio.

Por otro lado, Sánchez (2014) propuso como hipótesis de su investigación la posibilidad de una la mejora en la calidad del servicio en un restaurante tras la implementación de un plan de capacitación y de desarrollo de habilidades del personal en la atención al cliente. Para ello, planteó como objetivos específicos medir la calidad del servicio antes de la implementación del plan, y en base a ello evaluar los niveles de capacitación requeridos para el personal en base a sus habilidades y por último describir el plan de capacitación. La metodología utilizada fue la observación, evaluación de desempeño, cuestionarios y entrevistas con supervisores y gerentes. Este estudio obtuvo un resultado positivo y confirmó que la opinión de los clientes fue favorable luego de algunos cambios, ya que la mayoría opinaba que el servicio había mejorado sobre todo en la rapidez y amabilidad, después de la implementación de la capacitación al personal. Además, los trabajadores se sintieron más identificados con la empresa y el tiempo de solución de problemas se redujo considerablemente.

Castillo (2015) establece que la calidad de servicio en los restaurantes es fundamental para la fidelización de los clientes. Mediante un estudio cuantitativo, aplicó encuestas a 86 comensales. Obteniendo como resultados que la calidad de servicio del restaurante contaba con cuatro fortalezas: rapidez de atención, calidad de atención, la sazón y variedad de platos y 5 debilidades: falta de un buen trato al comensal, falta de comunicación dentro del local, bajo nivel de profesionalismo, presentación del personal, mala atención de las necesidades de los clientes.

Este estudio solo realiza un análisis para determinar las fortalezas y debilidades del restaurante, evalúa el nivel de satisfacción de los clientes mediante las encuestas y muestra que la calidad del servicio influye de manera positiva en la lealtad de los clientes. Tras el análisis de las fortalezas y debilidades establece ciertas recomendaciones al restaurante como el poner mayor énfasis en la infraestructura y en el servicio que ofrecen los empleados a los comensales.

### 2.3.1.2. Estudios de estándares en los procesos de servicio en restaurantes a nivel internacional

Cheng-Wen (2013) establece la importancia de comprender los niveles de satisfacción de los clientes con respecto a la calidad de servicio de los restaurantes. La metodología utilizada fue cuantitativa, mediante encuestas divididas en tres partes principales: información sobre la personalidad de los consumidores, los atributos de la calidad del servicio prestado por los restaurantes con evaluaciones proporcionadas por los consumidores después de las comidas, y por último la experiencia de consumo de los clientes. Además, se usó SERVQUAL para medir el nivel de satisfacción y el programa estadístico SPSS (Statistical Product and Service Solutions) para realizar el análisis de la información recopilada en las encuestas sobre la satisfacción de los clientes con respecto a la calidad de servicio. Como resultado, en los procesos de servicio, los participantes del estudio reportaron mayor satisfacción con la decoración creativa y la organización del menú; en cuanto a los procesos de logística, la limpieza e higiene. Asimismo, los factores que brindaron una menor satisfacción en los participantes fueron las horas de atención y los beneficios para los consumidores.

Este estudio aporta a la presente investigación la metodología utilizada, ya que a través del método SERVQUAL se logra medir la calidad de los establecimientos de manera más precisa y por otro lado, se identifican los factores que influyen en la satisfacción de los consumidores. Se considera que los factores considerados como más importantes para los consumidores dentro del servicio son importantes pero también debería tomarse en cuenta la calidad de atención que les brindan los empleados.

Mirzaei, Niroomand y Zare (2014) utilizaron la metodología SERVQUAL para verificar la calidad del servicio ofrecido de acuerdo a la satisfacción de los clientes, evaluando los siguientes aspectos principales: actitud, comportamiento, habilidades, tiempo de espera. Cada aspecto además, contiene subdimensiones: confiabilidad, sensibilidad y empatía.

Como resultado de la investigación, se obtuvo que uno de los principales problemas que tenía el restaurante estudiado era el de la disminución de calidad de los alimentos y la mala atención de parte de los empleados cuando el restaurante se encontraba muy concurrido. Para abarcar este último problema, encontraron como solución realizar una capacitación sobre atención al cliente, en la que los mozos con mayor antigüedad entrenan a los mozos

recién contratados por un tiempo determinado, hasta que se los mozos nuevos se adapten y puedan aprender de ellos.

A través de este estudio, se identifica que en un periodo de dos meses, partiendo de realizar un análisis situacional de la empresa con la metodología Service SERVQUAL, se logró evaluar la percepción de calidad de servicio de los comensales, identificando los principales errores cometidos y las soluciones para estos. Como principal error dentro de los procesos de servicio, se verificó que el personal no ofrecía un servicio de calidad, por lo cual a través de capacitaciones para los nuevos empleados se logró inculcar la habilidad para ofrecer un buen servicio.

López- García y Michelena Fernández (2014), en su estudio realizado en La Habana, Cuba, diseñó un modelo de mejora en los procesos de servicio gastronómico de un restaurante. Utilizando encuestas identificó las principales variables de servicio que afectan de manera negativa en la empresa. Siendo la de mayor porcentaje, la de demora en la prestación en el servicio. A partir de esto, se identifica que el primer paso para la mejora de los procesos de un restaurante es realizar un diagnóstico de la empresa actual, luego se desarrollan las propuestas de plan de mejora, se implementan las mejoras, y finalmente se evalúan los resultados. Se identifica que el tiempo que se tiene al momento de prestar algún tipo de servicio es igual de importante que la calidad del mismo. Los clientes buscan satisfacer sus necesidades y expectativas durante su permanencia, es por esto, que la mejora del tiempo de atención es fundamental. A partir de ello, mediante las mejoras que implementaron, la empresa logró una disminución de tiempos no mayor a 45 minutos, incrementando el Índice de Percepción de la Calidad del Servicio (IPCS) de 4,53 a 4,84, pasando de un “buen” servicio a uno “excelente” de acuerdo a la escala utilizada.

En el caso de establecimientos de comida rápida, según Hung-Che y Mohi (2015), los consumidores al momento de evaluar la calidad de servicio de este tipo de establecimiento de alimentos y bebidas, tienen en cuenta ciertos factores. El estudio cuantitativo se realizó a través de encuestas para identificar las necesidades del consumidor. Se obtuvo como resultado 10 factores principales sobre los procesos de servicio: interacción interpersonal, ambiente y decoración, capacidad para resolver problemas, habilidades profesionales de los empleados, limpieza del restaurante, diseño del espacio, diseño del menú, variedad del menú, experiencia al comer y la calidad de la comida.

Este estudio demuestra que uno de los principales factores que los comensales toman en cuenta es la interacción interpersonal, es decir cómo perciben el servicio a través de la

actitud que tienen los empleados hacia ellos. En el caso específico de establecimientos de comida rápida, como su nombre lo dice el comensal espera un servicio que sea rápido por lo cual es importante que estos pocos minutos que se comparten con los comensales sean impecables en cuanto a amabilidad, rapidez y capacidad para resolver cualquier inconveniente.

Albán (2018), en su estudio “Análisis de calidad del servicio del Salón La Casita del Sabor para implementación de un Manual de Atención al Cliente”, realizó un total de 302 encuestas a personas en Guayaquil, Ecuador con el fin de medir el nivel de satisfacción de los clientes. Con dicho estudio, logró determinar que existía un nivel de insatisfacción del cliente sobre el servicio recibido. A partir de esto, desarrolla un Manual de Servicio y Atención al Cliente, así como también un costeo de las capacitaciones para mejorar las habilidades de los empleados. El manual diseñado incluyó los procesos de servicio al cliente, desde que éste llega hasta que se retira; así como las normas de higiene y manipulación de los insumos. La función principal de este manual fue indicar pautas a los colaboradores sobre las distintas técnicas en el ámbito de servicio para lograr que el cliente quede satisfecho. Se utilizó el manual como un complemento de las capacitaciones. También, cada área tuvo su propio manual para los procesos de servicio y de logística.

A través de este estudio se puede confirmar que si bien se requiere de un manual que establezca los puntos a seguir por el personal para brindar un servicio de calidad, se requiere también que el personal esté dispuesto a aplicarlo y que sea constantemente capacitado para poder llevar a cabo estos pasos de manera satisfactoria.

Cheng, Chen y Lee (2018) realizaron un estudio para establecer cómo la imagen de los empleados de restaurantes en China influye en la toma de decisiones del pedido de los comensales, demostrando la importancia de ofrecer no solo comida de calidad sino también, una buena imagen como restaurante. La metodología utilizada en su estudio fue cuantitativa, mediante la aplicación de cuestionarios a turistas internacionales en Taipei y Taiwán. Del total de cuestionarios, 818 fueron válidos y se obtuvo que no basta con tener un adecuado servicio para influir en las decisiones del consumidor, sino también es importante contar con una adecuada presentación como el uso del uniforme del personal. Sobre ello, la combinación de colores y el estilo de los uniformes o vestimenta, resultan ser

factores influyentes en la toma de decisiones de los comensales y sobre todo en la valoración de la calidad del servicio recibido.

Este estudio demuestra la importancia de contar con una correcta imagen del personal hacia los comensales y concluye que la percepción de un buen servicio está asociado a la imagen que los empleados muestran (uso de uniforme completo, con colores adecuados) lo que a la vez brinda al comensal una buena y correcta imagen de la empresa.

Según Bujisic, Hutchinson, Ahn & Jovanovic (2018), en su estudio sobre la herramienta Beverage Quality (BEVQUAL) que se usa para medir la calidad en establecimientos de bebidas, proponen una nueva metodología basada en SERVQUAL pero orientada específicamente a medir la calidad de los establecimientos de bebidas. Este método incluye seis factores clave para medir las dimensiones de calidad: calidad de servicio, calidad del producto, ambiente físico, ambiente social, conveniencia y equidad de precio percibido. Este estudio incluye metodología mixta a través de información cuantitativa y cualitativa. Los principales aspectos estudiados fueron la variedad del menú, el sabor de las bebidas y por último la localización. Este último aspecto resultó fundamental para un establecimiento de bebidas ya que los consumidores toman en cuenta que el acceso sea fácil. Lo más resaltante de esta investigación fue la importancia del uso de una metodología mixta para la medición de la calidad en establecimientos de bebidas, mediante los factores mencionados anteriormente.

Para la presente investigación, la metodología BEVQUAL aporta un nuevo sistema que permite determinar la calidad de un establecimiento de bebidas de manera más precisa, sobre la base de la metodología SERVQUAL.

### 2.3.2. Efectos de la implementación de estándares en los procesos de logística en restaurantes

#### 2.3.2.1. Estudios de estándares en los procesos de logística en restaurantes a nivel nacional

Dentro de los aspectos de buenas prácticas de manipulación, según Miranda y Rojas (2015) se realizó un diagnóstico a un restaurante para verificar las condiciones sanitarias. La metodología utilizada fue cuantitativa mediante encuestas y además se hizo uso de la observación directa mediante visitas al restaurante. Además, para la identificación de los principales problemas, se contó con una valoración de importancia de los mismos utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 significaba de muy poca importancia y 5 de alta

importancia. A partir de los resultados obtenidos, se propuso la elaboración de un Manual de Buenas Prácticas de Manufactura, ya que el restaurante no contaba con uno y también la elaboración de un Plan de Higiene y Saneamiento.

Dicho estudio, establece que una medida básica para la solución de problemas sanitarios es la de establecer y aplicar el Manual de Buenas Prácticas de Manufactura, en donde se describen los procedimientos de higiene y manipulación para garantizar la inocuidad de los alimentos, así como también el Plan de Higiene y Saneamiento, los cuales fueron elaborados en base a la normativa de cumplimiento obligatorio para el Perú: Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines. Es por ello que la metodología utilizada para la resolución de tales problemáticas en dicho estudio es tomada en cuenta en la presente investigación.

Chávez y Leyva (2017) establecieron que mediante la implementación y desarrollo del Sistema HACCP y de una gestión logística se genera una reducción de los costos operativos en una empresa que pertenece al rubro de la hotelería y turismo. El estudio se basa en la observación directa de la cafetería de la empresa. Se identifica que el establecimiento no cuenta con controles logísticos, ni procedimientos de inocuidad alimentaria. Esto impide notablemente que la empresa pueda crecer y por ende el negocio pudiera ser una franquicia. Para la solución de la problemática, se propuso la utilización de diversas herramientas, como el Diagrama de Ishikawa, el Diagrama Pareto, que permitieron generar un análisis situacional de la empresa e identificaron las principales causas de los altos costos operativos. También consideraron HACCP, por la falta de correctos procesos de manipulación en los productos. Como resultado de mejora en los procedimientos logísticos, se obtuvo un incremento del 80% en el cumplimiento de *check lists* y una reducción del 99.70% de compras por urgencia. Por otro lado, debido a la utilización de HACCP se tuvo una disminución porcentual del 9.76% en los costos operativos.

Finalmente, López (2018) resalta la importancia de la logística inversa y la eco-eficiencia en las restauraciones culinarias. Para ello, realizó una investigación en el restaurante Punta Sal, que generó recomendaciones de mejoras en los procesos. Se identificó que en el área gastronómica, el restaurante no contaba con iniciativas de logística inversa y eco-eficiencia. A partir de ello, se comenzaron a incorporar este tipo de iniciativas para lograr

una mejor imagen del restaurante, ahorro en costos operativos, creación de una red relacional y buenas acciones para cuidar el medio ambiente.

En dicho estudio se propone que sería viable para el restaurante Punta Sal, la implementación de una estrategia dentro de la logística inversa que a su vez apoya al medio ambiente. Esta estrategia consiste en la reutilización del aceite que se emplea en cocina, para la elaboración de jabones que posteriormente podrían ser comercializados. De esta manera, se estaría haciendo optimizando al máximo el uso de los insumos y a la vez la fidelización de los clientes aumentaría ya que se está tomando en cuenta un tema importante hoy en día como la eco-eficiencia.

### **2.3.2.2. Estudios de estándares en los procesos de logística en restaurantes a nivel internacional**

Según el estudio realizado por Gonzáles, Garza-Ríos y Trujillo-Quintana (2013), sobre la aplicación de un sistema adecuado para el manejo de materia prima en el área logística, encontraron que trajo un resultado positivo y el incremento de utilidades en un restaurante en Cuba (696.54 CUC (Peso Cubano Convertible)).

Tavakkoli, Zabihi, Khatibi, Nasiri, Kaviani & Dopeykar (2015), evaluaron el estado de cumplimiento de los programas de pre-requisitos para la aplicación del sistema HACCP, y determinaron la viabilidad de este programa en restaurantes en diferentes ciudades de Irán. La metodología utilizada fue la observación directa, la aplicación de cuestionarios y de entrevistas realizadas al azar a un total de 58 grandes cadenas de restaurantes en Irán. Como resultado se obtuvo que el 17% de los restaurantes evaluados se encontraban en un nivel adecuado de cumplimiento de HACCP, mientras que el 83% de estos no contaban con ninguna documentación sobre prácticas de higiene.

Este estudio brinda resultados acerca de las consecuencias de no tener procesos alimenticios que respeten las buenas prácticas de manufactura, ya que puede generar diversas enfermedades en los comensales.

Es importante señalar que las enfermedades por alimentos están asociadas principalmente a distintos restaurantes que no cumplen con buenas prácticas de manufactura, temperaturas ideales, entre otros aspectos. En Estados Unidos, alrededor del 86% de las personas que se



enfermaron por algún tipo de bacteria relacionada con productos alimenticios, lo adquirieron en establecimientos gastronómicos.

Teniendo en cuenta investigaciones vinculadas a los procesos de logística, Abril, Bello y Cordero (2016), diseñaron una herramienta tecnológica que permite la gestión adecuada de compras dentro de restaurantes en Bogotá. Dichos autores propusieron 17 estrategias en relación a la infraestructura, desarrollo social y materia económica. Entre las estrategias más importantes de esta investigación se encuentran el análisis de información, diseño de producto, planeación estratégica, estructura organizacional e instalaciones de software que ayuden con la gestión de compras y manejo de inventarios. Como resultado, Abril, Bello y Cordero proponen generar una investigación de mercado para poder contar con todos los procesos de los insumos que se requieren para poder lograr una reducción de costos, pero teniendo la misma calidad que espera el cliente.

Este resultado se relaciona directamente con nuestra investigación, ya que se identifica que la investigación de mercados es de suma importancia para cualquier tipo de negocio y para obtener información valiosa sobre lo que quieren los clientes. Además este estudio tiene una gran similitud con puntos claves a considerar en la presente investigación, como el contar con procesos o herramientas que faciliten el abastecimiento de los productos y procesos que produzcan menores costos, que son fundamentales para contar con mejores ingresos dentro de la empresa.

Asimismo, Machado (2017) estableció un nuevo modelo logístico que se basa en un análisis teórico-práctico del proceso de compras en el área de logística dentro de una cadena de restaurantes. Para ello, generó un análisis situacional del proceso de compras actual de la empresa. El diagnóstico obtuvo el análisis de las actividades, procesos, formas y maneras en que la empresa está atendiendo las compras y a los clientes. El tipo de investigación aplicada fue de nivel descriptivo-explicativo, de enfoque cuantitativo, pre-experimental y longitudinal. Se utilizaron flujogramas, diagrama de Pareto, de Ishikawa, los programas o software MINITAP y SPSS como principales herramientas.

Como resultados de la implementación del modelo mencionado anteriormente, se obtuvo una mejora en los procesos logísticos de la cadena de restaurantes. Se redujeron los costos en un 3.52% de un año a otro, mediante la eficiencia en el sistema de compras.

#### 2.4. Requisitos para implementar estándares de procesos de servicio y logística en restaurantes

Según Setó (2004) los comensales son más rigurosos en estos tiempos, esto quiere decir que cada vez son más exigentes en cuanto a las expectativas que tienen sobre la calidad de un servicio. Es en este punto, donde las empresas deben de contar con una mayor innovación y creatividad para poder satisfacer sus necesidades.

Por ello, resulta importante tener una mayor eficiencia para generar confiabilidad de parte de los consumidores y por ende una fidelización de los mismos. Para poder lograr una mayor eficiencia, es pertinente contar con estándares establecidos y claros dentro de los procesos de servicio y de logística.

A lo largo de la revisión de las fuentes académicas, presentada en las anteriores secciones de la presente investigación, se ha podido identificar al menos cuatro requisitos a tomar en cuenta para el uso e implementación de estándares en los procesos de servicio y de logística.

Como primer requisito se identifica la formalidad del establecimiento de alimentos y bebidas y específicamente de un restaurante. Esto hace referencia a que las restauraciones culinarias deben de ser formales ante la ley (constitución de la empresa, pago de impuestos, registros sanitarios, entre otros). Esto se ve reforzado, teniendo en cuenta al Presidente de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines, (AHORA) Javier Hundskopf (2015), que indica que el 75% de restaurantes aún funciona bajo informalidad. Este es un dato pertinente ya que en la informalidad existe una mayor posibilidad de que los restaurantes no cuenten con registros sanitarios, con procesos estandarizados de servicios, ni procesos en el área logística, truncándose la posibilidad de poder realizar mejoras ya que no cuentan con la posibilidad de acceder a préstamos, inversión de capitales y contratación de personal.

Como segundo requisito para la implementación de estándares de procesos de servicio y de logística se considera necesario, la realización de un análisis situacional de la empresa. Tal como lo sostienen Restrepo, Restrepo y Estrada (2006), primero se debe realizar un análisis de cada área de la empresa que brinde servicio al cliente, para que a partir de ello se implementen las estrategias para lograr una mejora. Este análisis se puede realizar

basándose en los criterios de las normas y certificaciones anteriormente mencionadas para tener en cuenta qué aspectos se deben mejorar y cómo.

Dicho estudio nos confirma que para que la implementación de estrategias exitosas en una empresa, primero se debe realizar un análisis situacional de la empresa para posteriormente tomar la decisión de qué se realizará y de qué manera se llevará a cabo.

Como tercer requisito, se deberá tener en cuenta el tipo de estrategia que se llevará a cabo y la inversión que se requiera. Es decir, la implementación de estándares se realizará en base a no solo las necesidades que tenga el establecimiento, sino también a las posibilidades económicas y de recursos con los que se cuente. Esto influirá en el tipo de estrategias que se llevarán a cabo y también en la manera en la que se implementarán. Esto, dependerá del tamaño de cada empresa y del dinero o capital que se tenga para la reinversión. Es por esto, que es fundamental generar una buena investigación sobre la parte financiero y contable de la empresa. La implementación de certificaciones como por ejemplo la norma ISO 9001, requieren de una inversión que debe de ser analizada y dimensionada por la empresa. Asimismo, se necesitan de ciertos factores y variables que también requieren de inversión y dinero. Sin embargo, como se ha podido constatar en la revisión de las diferentes fuentes académicas, existen normas de obligatorio cumplimiento y de nivel básico que toda empresa culinaria o restaurante deberá de implementar ya sea para el servicio o la logística.

Como cuarto requisito, se propone contar con un personal que esté debidamente preparado, mediante constantes capacitaciones. Las dos variables de estudio, procesos de servicio y de logística, requieren contar con personal que sea capaz de desenvolverse de manera adecuada para llevar a cabo estos procesos de manera exitosa. Para la implementación de estándares dentro de un restaurante, es importante que se cuente con personal dispuesto a llevar a cabo las estrategias de manera correcta. Razón por la cual es fundamental preparar y guiar al personal en cuanto a las formas y actitudes que deben de mostrar al cliente al momento de atender al cliente (servicio) y todo el proceso debe ser siempre guiado para la mejora del desempeño del personal. Las capacitaciones son cruciales para poder sacar el mejor provecho de las cualidades de los trabajadores y de fortalecer el desarrollo de sus capacidades, habilidades y destrezas.

### 3. RESULTADOS O HALLAZGOS

Teniendo en cuenta el diseño de la presente investigación, los resultados que se presentarán a continuación se centrarán en dar respuesta a las preguntas planteadas.

#### 3.1. ¿Cómo son los procesos de servicio y de logística en un restaurante?

Si bien existen diferentes definiciones de servicio entre ellas las presentadas en la Tabla N°1, resulta común en ellas que al hablar de servicio se destaca la característica de ser un intangible y de la relación que se plantea entre quién lo provee y quién lo recibe.

Tabla 1. Definiciones de Servicio

Kotler (1997)	Grande (2005)	Lovelock & Wirtz (2009)
Intercambio entre dos partes que puede o no incluir un producto o bien tangible.	Acción intangible que se ofrece a otro. Generalmente va de la mano de un producto, pero no se debe confundir con este.	Actividad económica entre dos partes., en la que una brinda algo intangible y la otra se beneficiará.

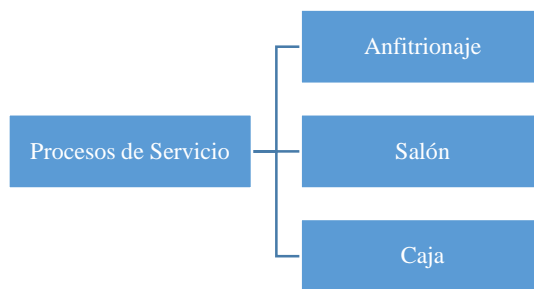
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, a partir de la revisión de las fuentes académicas no se encontró una definición específica para la variable de estudio “Proceso de Servicio en Restaurantes”, por ello se propone la siguiente:

El proceso de servicio en restaurantes son los pasos que se deben de seguir para poder lograr una estandarización o protocolo que permite ofrecer alimentos y bebidas, brindando una experiencia satisfactoria a los comensales. Los procesos de servicio, van desde aquellos básicos a los más especializados, siempre garantizando los mejores resultados y la satisfacción del cliente.

Para la presente investigación, se proponen áreas en los restaurantes que están directamente involucradas con los procesos de servicio. Estas incluyen los siguientes componentes, desde que el comensal entra al restaurante hasta que se retira: anfitrionaje, salón y caja.

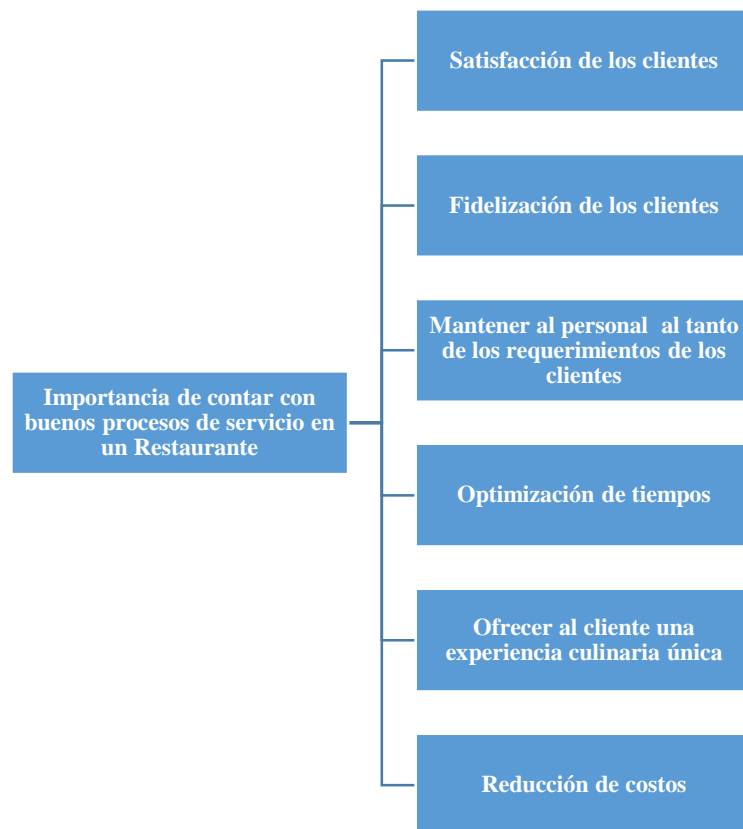
Figura 1. Áreas involucradas en los procesos de servicio de los restaurantes



Fuente: Elaboración propia

Los procesos de servicio en un restaurante buscan atender de forma correcta al cliente desde que este llega al local, hasta que se retira. Dentro de los restaurantes, estos factores son de suma importancia para brindar satisfacción a los clientes, lograr su fidelización, mantener al personal al tanto de cualquier requerimiento del cliente, optimizar los tiempos y ofrecer una experiencia culinaria única (Ver figura N°2).

Figura 2. Importancia de contar con buenos procesos de servicio en restaurantes



Fuente: Elaboración propia

Respecto al término logística si bien existen diferentes definiciones y de acuerdo al sector en que se utiliza, se rescatan las dos últimas presentadas en la Tabla N°2 desarrolladas en el presente siglo, las cuales coinciden en que la logística se encarga de la cadena de suministros o abastecimientos.

Tabla 2. Definiciones de logística

Ballou (2004)	Mora (2016)
Campo integrado a la gerencia. Pieza del proceso de la cadena de suministros, que planifica la implementación, el control eficiente, el flujo de efectivo, el almacenamiento de bienes, servicios e información vinculada del punto de origen.	Administración de la cadena de abastecimiento, desde el instante que ingresa la materia prima, hasta el producto final que es entregado al consumidor.

Fuente: Elaboración propia

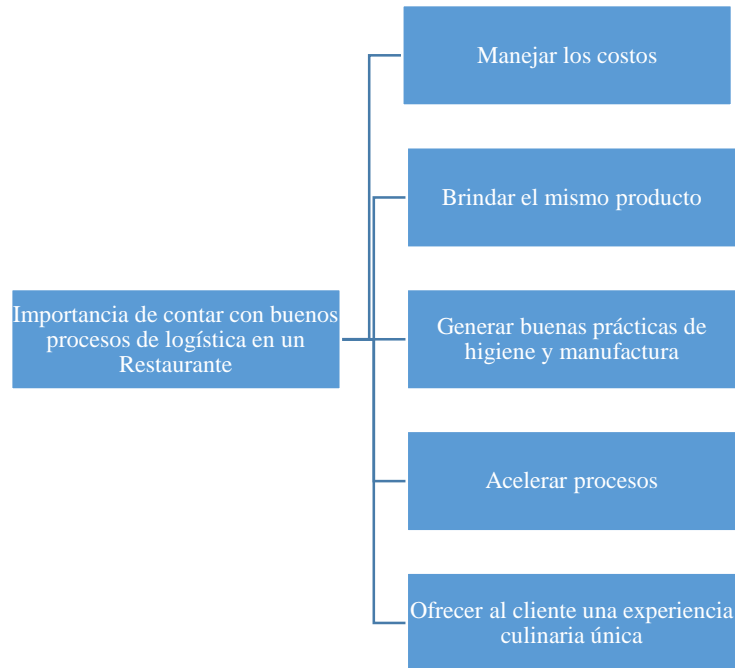
A partir de las definiciones previamente revisadas y para fines de la presente investigación, se propone la definición de “Proceso de Logística en Restaurantes” a la siguiente:

Son los pasos que se deben seguir dentro de restaurantes para poder lograr un producto óptimo, con proveedores responsables, productos de calidad, buenos controles de manipulación, manejo sanitario de alimentos, funcionamiento de inventarios, transporte de insumos, recepción de los insumos y almacenamiento.

Los procesos de logística dentro de los restaurantes incluyen todos aquellos pasos que se dan de manera interna, desde la recepción de materia hasta que el producto final es entregado al comensal.

Los procesos de logística en un restaurante buscan abastecer de una forma correcta a las cocinas dentro de un restaurante. Dentro de los restaurantes, estos factores son de suma importancia para manejar los costos, brindar el mismo producto, generar buenas prácticas de higiene y manufactura, acelerar procesos y ofrecer al cliente una experiencia culinaria única (ver figura N°3).

Figura 3. Importancia de contar con buenos procesos de logística en un restaurante



Fuente: Elaboración propia

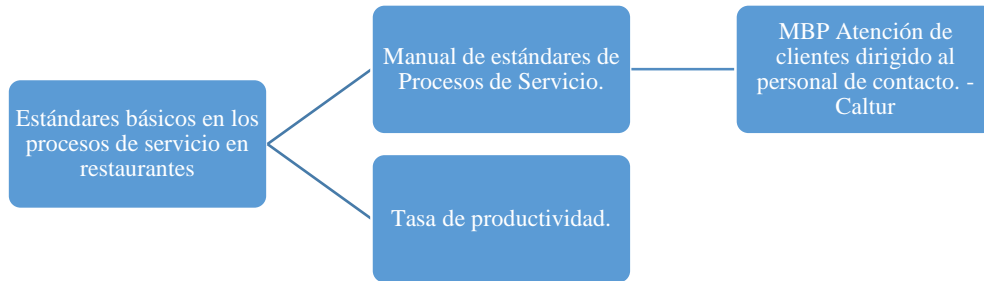
Las buenas prácticas de manipulación y sanidad, garantizan que los productos no se contaminen dentro del almacén ni durante el momento en el que se comienza con su uso dentro de la cocina, evitando de esta manera que se afecte el producto final. Al contar con buenas prácticas de higiene y manufactura, se asegura el brindar un producto limpio y de calidad.

### 3.2. ¿Cuáles son los estándares de procesos de servicio y de logística que se utilizan en restaurantes?

En cuanto a los estándares de procesos de servicio, se considera que se dividen en dos grupos, los básicos y los de mayor complejidad. Dentro de los básicos se encuentran el Manual de Estándares para los Procesos de Servicio en los Restaurantes, a nivel nacional, se encuentra como modelo el Manual de Buenas Prácticas para la Atención de Clientes realizado por CALTUR, que orienta las mejoras en el servicio, incluyendo los restaurantes. Del mismo modo, dichos manuales deberán tomar en cuenta la tasa de productividad, la cual permite verificar qué tan eficiente es el personal que atiende en el restaurante y cuál es el promedio de comensales que debe atender en una determinada cantidad de tiempo. Sin estos estándares, no será posible que el servicio que se ofrezca sea óptimo y de calidad.



Figura 4. Estándares básicos en los procesos de servicio en restaurantes



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 3. Estándares básicos en los procesos de servicio en restaurantes

Manual de estándares de procesos de Servicio	Tasa de productividad del personal
<ul style="list-style-type: none"> <li>“Manual Buenas Prácticas para la Atención de clientes dirigido al personal de contacto” (Perú): presentación personal, amabilidad y cortesía, manejo de quejas, actitudes, tiempo y materiales, sistema de trabajo, conocimiento de otros idiomas.  Caltur (2013)</li> <li>“Manual de estándares de servicio para Restaurantes en hoteles de 3 y 4 estrellas” (Chile): recepción del público, atención al público, servicio en comedores, recepción de pagos y despedida de clientes.  Hospitality &amp;Service University (2015)</li> </ul>	<p>Seguimiento sobre los factores que afectan de manera indirecta a la productividad para determinar el rendimiento que tiene el personal.</p> <p>The National Restaurant Association (2013)</p>

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, dentro de los estándares de mayor complejidad en los procesos de servicio en restaurantes se considera a la herramienta ServiceQuality o SERVQUAL y la certificación ISO 9001. Se ha considerado estas dos herramientas como estándares de mayor complejidad ya que su implementación requiere de una mayor inversión en términos de personal y del aporte económico, a diferencia de los estándares básicos.

Los estándares de procesos de servicio en restaurantes de mayor complejidad incluyen a la herramienta SERVQUAL que mide la satisfacción de los clientes a través de cuestionarios y la certificación ISO 9001 que se encarga de medir la calidad de servicio.

Tabla 4. Estándares de mayor complejidad en los procesos de servicio en restaurantes

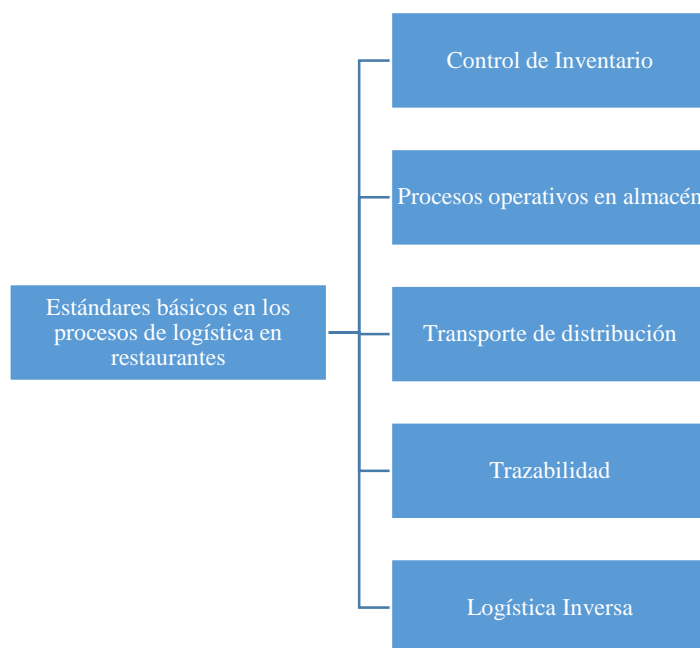
Certificación ISO 9001	SERVQUAL
Controlar la eficiencia y productividad de los empleados.  Vergara (2010)	Herramienta que permite medir la calidad del servicio y cómo esta es percibida por los clientes, mediante la aplicación de un cuestionario.  Wigodski (2003)

Fuente: Elaboración propia

Los estándares a tomar en cuenta dentro de los procesos de logística en un restaurante se han abordado desde dos puntos de vista. Por un lado, incluyen los pasos básicos que todo restaurante debe seguir para funcionar de manera correcta y por otro lado las normas o certificaciones que garantizan un buen manejo en los procesos internos.

En la figura N°5 se muestran los estándares básicos en los procesos de logística que todo restaurante debe tener en cuenta desde que la materia prima llega al restaurante, control de inventarios, procesos operativos en almacén, transporte de distribución, trazabilidad y logística inversa

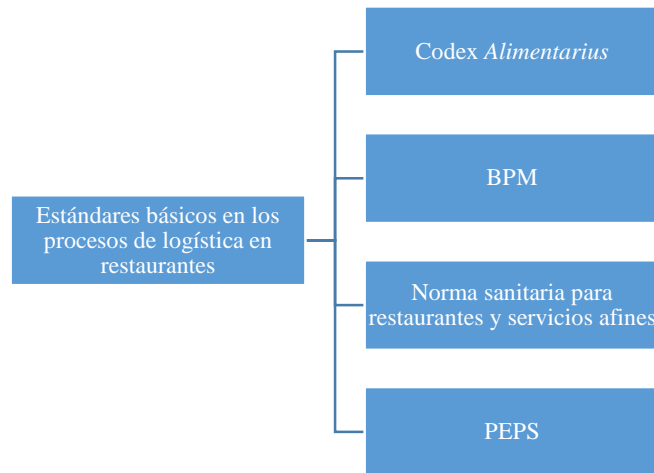
Figura 5. Estándares básicos en los procesos de logística en restaurantes



Fuente: Iglesias (2018)

Por otro lado, se toman en cuenta otros estándares de carácter básico en los procesos de logística que incluyen normas o certificaciones que debe seguir el restaurante para su funcionamiento, desde el *Codex Alimentarius*, las Buenas Prácticas de Manufactura, y el Sistema PEPS, Adicional a ellos, está la Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines del MINSA que es de obligatorio cumplimiento.

Figura 6. Estándares básicos en los procesos de logística en restaurantes



Fuente: Elaboración propia

Si bien las normativas y certificaciones son importantes, se considera indispensable primero contar los estándares básicos para luego decidir optar por una certificación. En el siguiente cuadro se muestran las diferentes normativas básicas junto con una breve descripción y para qué establecimientos aplican cada una.

Tabla 5. Estándares básicos en los procesos de logística en restaurantes

Codex Alimentarius	BPM	Norma sanitaria para restaurantes y servicios afines	PEPS
Se puede utilizar para todos los establecimientos de alimentos y bebidas	Se puede utilizar para todos los establecimientos de alimentos y bebidas	Se puede utilizar para todos los establecimientos de alimentos y bebidas	Se puede utilizar para todos los establecimientos de alimentos y bebidas
Normas o códigos que aseguran que los alimentos son saludables y aptos para comercialización. FAO-WHO (2019)	Acciones de prevención al producir o manipular un alimento para generar un producto final inocuo. Caballero (2008)	Principios generales de higiene que incluye todos aquellos procesos a seguir para garantizar la inocuidad de los alimentos hasta que lleguen a los consumidores. Estos, incluyen el Programa de Higiene y Saneamiento (PHS) y el Programa de Buenas Prácticas de Manipulación (BPM). Ministerio de Salud (2018)	Método de valuación de inventarios que garantiza que lo primero que entra es lo primero que debe salir. Pearson (2012)

Fuente: Elaboración propia

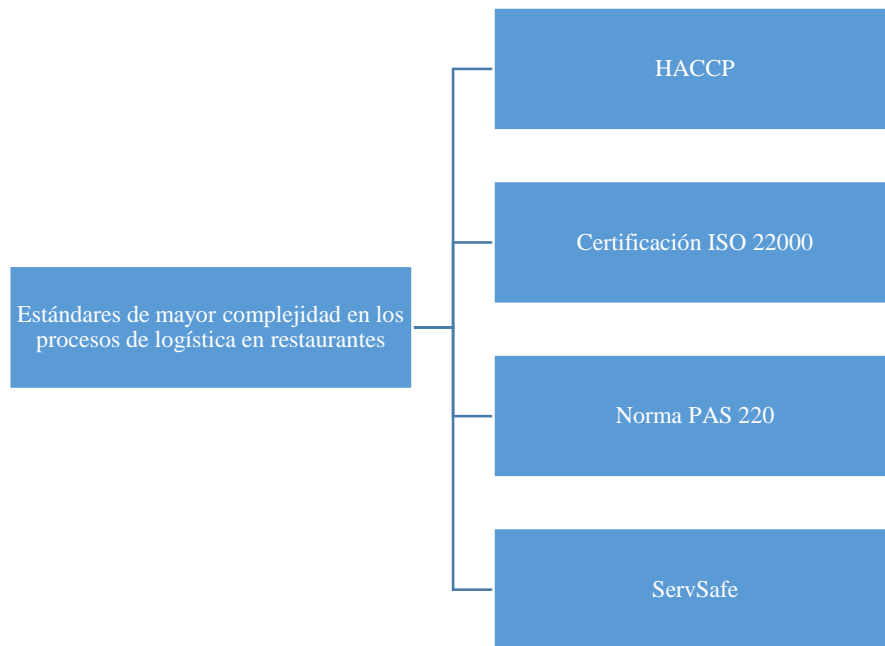
Respetar el *Codex Alimentarius* es fundamental para contar con una correcta seguridad alimentaria. Las normas impuestas por estas entidades regulatorias aseguran llevar a cabo prácticas leales dentro de los establecimientos gastronómicos. En Perú, es fundamental cumplir con las Buenas Prácticas de Manufactura y la Norma sanitaria para restaurantes y servicios afines impuesta por el Ministerio de Salud.

Una herramienta muy utilizada en restaurantes es PEPS (Primero en Entrar, Primero en Salir). Esto hace referencia a un método de valuación de inventarios, el cual genera que se utilicen los insumos o productos que primero llegaron al almacén. Esto va directamente relacionado con contar con buenas prácticas de manufactura.

De igual forma, también existen los estándares de mayor complejidad en los procesos de logística en restaurantes, que incluyen certificaciones y normas que requieren de una

mayor inversión y que generalmente son elegidas por empresas más grandes y consolidadas.

Figura 7. Estándares de mayor complejidad en los procesos de logística en restaurantes



Fuente: Elaboración propia

La tabla N°6 muestra los estándares de mayor complejidad, que incluyen certificaciones en los procesos de logística en restaurantes junto con una breve descripción y para qué tipo de establecimientos se aplica cada una de ellas.

Tabla 6. Estándares de mayor complejidad en los procesos de logística en restaurantes

HACCP	Certificación ISO 22000	Norma PAS 220	ServSafe
Se puede utilizar para todos los establecimientos de alimentos y bebidas	Generalmente es utilizado por empresas grandes	Generalmente es utilizado por empresas grandes	Se puede utilizar para todos los establecimientos de alimentos y bebidas
Sistema que permite analizar los peligros, determinar los puntos críticos de control y establecer las medidas correctivas para garantizar la inocuidad de los alimentos.  Senasa (2014)	Certificación que garantiza que el establecimiento cuenta con un sistema de seguridad alimentaria.  Food Safety Training & Tools (2018)	Se utiliza en conjunto con la certificación ISO 22000 para controlar los riesgos de inocuidad de los alimentos.  AEC (2019)	Certificación que garantiza el conocimiento sobre las causas y consecuencias de las enfermedades transmitidas por alimentos.  Hospitality Training Center (2019)

Fuente: Elaboración propia

La certificación ISO 22000 garantiza la inocuidad de los alimentos, que incluye HACCP (Sistema de Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico), sistema el cual cuenta con herramientas muy importantes sobre la inocuidad de procesos. Asimismo, cuenta con siete principios esenciales, los cuales deben seguir una secuencia lógica establecida. También incluye el sistema BPM (Buenas Prácticas de Manufactura) el cual se enfoca en la verificación de procesos para brindar un producto inocuo (se centraliza en las correctas prácticas de manufactura e higiene). Por otro lado, la norma PAS 220 que se utiliza en conjunto con la norma ISO 22000 y que propone una especificación más detallada sobre el diseño y limpieza de equipamiento, y medidas para prevenir la contaminación y el control de plagas.

Existe también la certificación ServSafe que garantiza el conocimiento necesario para prevenir posibles enfermedades transmitidas por alimentos.

En cuanto a los estándares de procesos de servicio y logística que se utilizan en restaurantes, esto dependerá de la inversión que tenga el establecimiento. También, será fundamental que el restaurante cumpla con los estándares básicos para poder optar por certificaciones más importantes.

### 3.3. ¿Cómo influye la implementación de estándares en los procesos de servicio y de logística en restaurantes?

La implementación de estándares en los procesos de servicio y de logística en restaurantes tiene una gran influencia en el éxito del establecimiento y la satisfacción del cliente, de acuerdo a los estudios abordados en la presente investigación.

Se identifican diferentes modelos y estrategias para la implementación de estándares, con el fin de mejorar los procesos dentro de los restaurantes.

A través de las investigaciones analizadas, se demuestra la importancia de contar con estándares dentro de un establecimiento. La Tabla N°7 presenta el detalle de los efectos positivos que surgen de la implementación de estándares en procesos de servicio en restaurantes, identificados de la revisión de las fuentes académicas, entre los que destacan, aumento en las ventas, reducción de tiempo en el proceso de atención al cliente, mejora de la calidad de servicio, satisfacción del cliente, fidelización de los clientes y mejora en la satisfacción del cliente.



Tabla 7 Efectos de la implementación de estándares en procesos de servicio en restaurantes

Aspecto	Efecto	Referencia
Implementación de modelo de mejora de procesos de servicio	Reducción de tiempo en el proceso de atención al cliente	López-García & Michelena Fernández (2014)
Aplicación de procesos estadísticos de control en el servicio y capacitaciones al personal con menor antigüedad	Mejora de la calidad de servicio	Mirzaei, Niroomand & Zare (2014)
Correcta imagen del personal: toma de decisiones de los comensales	Mejora en la satisfacción del cliente	Cheng, Chen & Lee (2018)
Mejoras en la calidad de servicio	Aumento de ventas	Pérez (2014)
Importancia de la rapidez al momento de solucionar problemas	Satisfacción del cliente	Sánchez (2014)
Mejoras en los procesos de servicio (comunicación, rapidez de atención, sazón y calidad de atención)	Fidelización de los clientes	Castillo (2015)

Fuente: Elaboración Propia

Mirzaei, Niroomand y Zare (2014) mediante la aplicación de procesos estadísticos de control en el servicio y capacitaciones a personal con menor antigüedad lograron mejorar el servicio que se ofrecía. También, en el estudio de Castillo (2015) se logró una fidelización de los clientes mediante la implementación de mejoras en los procesos de servicio incluyendo factores como comunicación, rapidez de atención, y calidad de atención. En el estudio de Cheng, Chen y Lee (2018) se demuestra que una correcta imagen del personal hacia los comensales (un uniforme completo con colores adecuados) influye en la calidad del servicio y en la satisfacción de los comensales. En el estudio de Pérez (2014), tras un análisis situacional de la empresa y realizar mejoras en la calidad de servicio, se logró un aumento de ventas ya que la satisfacción del cliente aumentó y por ende las visitas al restaurante. López-García y Michelena Fernández (2014) identificaron que había una demora en la atención a los comensales, por lo cual a través de mejoras y estandarización en cómo debían atender, se logró una reducción en el tiempo de atención. Por último, Sánchez (2014), identificó una insatisfacción de parte de los clientes con respecto al servicio que se les ofrecía, la cual lograron solucionar mediante la rapidez en la solución de problemas.

Sobre los diferentes efectos encontrados tras la implementación de estándares en los procesos de logística en restaurantes se presenta la Tabla N° 8, elaborada a partir del análisis de las fuentes académicas revisadas, que señalan incremento en las utilidades, mejora en la calidad de los productos, reducción de costos manteniendo la calidad de los productos y reducción de mermas.

Tabla 8. Efectos de la implementación de estándares en los procesos de logística en restaurantes

Aspecto	Efecto	Referencia
Manejo de stock	Incremento en las utilidades	González, Garza-Ríos y Trujillo-Quintana (2013)
Implementación de HACCP	Mejora en la calidad de los productos	Tavakkoli, Zabihi, Khatibi, Nasiri, Kaviani & Dopeykar (2015)
Gestión adecuada de compras	Reducción de costos y misma calidad en los productos	Abril, Bello & Cordero (2016)
Mejora en el control de inventarios	Reducción de mermas y costos	Machado (2017)

Fuente: Elaboración propia

En el estudio de González, Garza-Ríos y Trujillo-Quintana (2013) se identificó un problema el cual fue abordado mediante un buen manejo de stock de los insumos dentro del restaurante y como efecto positivo se logró un incremento en las utilidades. Tavakkoli, Zabihi, Khatibi, Nasiri, Kaviani y Dopeykar (2015) realizaron una investigación de una posible implementación de la certificación HACCP que traería como consecuencia la mejora en la calidad de los productos. En el estudio de Abril, Bello & Cordero (2016) tras una adecuada gestión de compras se logró una reducción de costos manteniendo la calidad de los productos. Por último, Machado (2017) en su estudio, confirma que se generó una reducción de mermas y costos tras una mejora en el control de inventarios.

#### 3.4. ¿Qué se requiere para implementar estándares en los procesos de servicio y de logística en restaurantes?

Teniendo en cuenta el análisis de las fuentes académicas consultadas, para la implementación de estándares en los procesos de servicio y de logística en restaurantes

teniendo en cuenta el contexto peruano, se requieren atender lo siguiente como pasos esenciales (ver Tabla N°9)

Tabla 9. Requisitos para la implementación de estándares en los procesos de servicio y logística en restaurantes

<b>Formalidad del Restaurante</b>	MINSA (2018)
Formales ante la ley.	
<b>Análisis Situacional de la Empresa</b>	Pérez (2014) Sánchez (2014)
Diagnóstico de la situación actual de la empresa mediante encuestas a comensales y observación directa de los procesos de servicio y logística en base al concepto de la operación.	López-García y Michelena Fernández (2014)
<b>Tipos de Estrategia e Inversión</b>	Cheng-Wen (2013) → Servqual
A partir del análisis situacional, se diseñará el tipo de estrategia que se llevará a cabo y la inversión que ésta requiera para mejorar los procesos de servicio y logística en un restaurante	Mirzaei, Niroomand & Zare (2014) → Servqual López-García y Michelena Fernández (2014) → Encuestas
<b>Personal debidamente preparado</b>	Albán (2018)
Contar con personal que esté debidamente capacitado para llevar a cabo cada estrategia.	Mirzaei, Niroomand & Zare (2014) Cheng, Chen & Lee (2018)

Fuente: Elaboración propia

Para la toma de cualquier decisión es primordial que el restaurante sea formal y cumpla con las normas establecidas por la Municipalidad. Posterior a esto, se podrá realizar un análisis situacional de la empresa mediante encuestas a los comensales para verificar su nivel de satisfacción y a la vez identificar qué problemas deben ser resueltos en los procesos internos y de atención al cliente, mediante la observación directa.

Acto seguido se deberá tomar en cuenta la cantidad que se puede destinar a invertir en una estrategia, para considerar cuál se llevará a cabo. Cabe recalcar que el tipo de estrategia, dependerá directamente del tipo de restaurante y lo que él mismo necesite.

Por último, para poder llevar a cabo las estrategias de manera exitosa, es importante que se cuente con personal que esté dispuesto a realizar estos procesos de manera correcta y a su vez que sean capacitados constantemente.

#### 4. CONCLUSIONES

- Los procesos de servicio están directamente relacionados con la atención al comensal y los procesos de logística están relacionados con los pasos que se dan internamente para manejar adecuadamente la materia prima del restaurante desde su recepción, hasta la entrega final del plato al cliente.
- La presente investigación, propone como definición de servicio de restaurante a todos los pasos que se siguen para atender de una forma satisfactoria al comensal, brindándoles no solo alimentación, sino también una experiencia completa dentro de un ambiente agradable. Por otro lado, la presente investigación, a partir de las definiciones previamente revisadas, propone la definición de proceso de logística. Este se define como todos los pasos que se deben de seguir dentro de restaurantes para poder lograr un producto óptimo, con proveedores responsables, productos de calidad, buenos controles de manipulación, manejo sanitario de alimentos, funcionamiento de inventarios, transporte de insumos, recepción de los insumos y almacenamiento.
- En la presente investigación, se abordan los estándares de los procesos de servicio en restaurantes desde dos puntos de vista, los estándares básicos y de mayor complejidad. Se muestra como estándares básicos a los manuales de estándares de servicio y a la tasa de productividad. Los estándares con mayor complejidad son la herramienta SERVQUAL y la certificación ISO 9001.
- Asimismo, los estándares de los procesos de logística en restaurantes se abordan desde dos puntos de vista, los estándares básicos y de mayor complejidad. Los estándares básicos son los manuales de procesos con un control de inventario, procesos operativos en el almacén, Transporte de distribución, Trazabilidad y

Logística inversa. Además de certificación, el *Codex Alimentarius*, BPM, y PEPS, la Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines es de cumplimiento obligatorio para todo establecimiento de alimentos y bebidas incluyendo los restaurantes, por lo cual no puede ser obviada. Por otro lado, los estándares con mayor complejidad son HACCP, la certificación ISO 22000, la norma PAS 220 y ServSafe.

- La implementación de estándares en los procesos de servicio en diversos restaurantes, demuestran que existe una mejora notable en la satisfacción de los comensales con mejoras en la calidad de servicio, reducción de tiempo en el proceso de atención al cliente y fidelización de los clientes. Las metodologías y objetivos son diferentes, sin embargo todos tienen el mismo objetivo de mejorar la calidad del establecimiento mejorando sus procesos actuales de servicio.
- La implementación de estándares en los procesos de logística demuestran una mejora notoria. Entre ellos, el aumento de ventas, y en otros en la satisfacción de los comensales. Las metodologías son diferentes, sin embargo todos buscan mejorar la calidad del establecimiento mejorando sus procesos actuales de logística.
- Los pasos a seguir para que se puedan implementar estándares de servicio y/o de logística en restaurantes son los siguientes: lograr la formalidad del restaurante como primer paso, mediante el cumplimiento de las distintas regulaciones y leyes impuestas por las entidades gubernamentales. Como segundo paso, se debe generar un análisis situacional para identificar qué dificultades tiene la empresa, cómo mejorarlo y qué se requiere para ello. Como tercer paso, se debe diseñar el tipo estrategia y cuánto será la inversión que se requerirá (esto dependerá del tipo del restaurante y lo que busque la empresa). Como cuarto paso, contar con un personal capacitado y con conocimiento es fundamental para poder lograr los objetivos planeados.

## 5. RECOMENDACIONES

Esta investigación será fundamental como base de próximos proyectos, casos o estudios que abarquen tema de restaurantes, principalmente en nuestro país. Los procesos de servicio y logística son fundamentales para llevar de manera satisfactoria cualquier tipo de restaurante. La presente investigación, contribuye en la sistematización y análisis del

conocimiento existente, por lo que será de utilidad para personas o entidades que buscan mejorar los procesos de restaurantes o que buscan abrir un nuevo restaurante.

En base a la presente investigación recomendamos futuros estudios relacionados a lo siguiente:

- Factores que influyen en la aplicación de estándares de logística y su relación con la calidad de los productos dentro de restaurantes.
- El impacto de la informalidad en los procesos de servicio y logísticos de restaurantes en el Perú.

## 6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La principal limitación es que al ser una investigación bibliográfica la cual se basa en el análisis de las fuentes, no se ha previsto el desarrollo de un estudio con levantamiento de información en campo, debido a que el tipo de estudio, Estado de la Cuestión, hace incidencia en el análisis del conocimiento existente.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abril, E., Bello, S. & Cordero, L. (2016). *Diseño del sistema de información para la gestión de compras de materias primas e insumos en el sector de hoteles, restaurantes y casinos en la ciudad de Bogotá*. (Tesis de Grado, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Facultad de Ingeniería, Bogotá: Colombia)  
Recuperado de:  
<http://repository.udistrital.edu.co/bitstream/11349/4526/1/AbrilDur%C3%A1nEdgarJavier2016.pdf> [Consulta: 1 de Mayo del 2019]
- AEC (2019). PAS 220. Recuperado de: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/pas-220> [Consulta: 30 de Septiembre del 2019]
- Agrawal, K. & Barthlott, W. *Biodiversity: A Challenge for Development Research and Policy*. (2002). Recuperado de:  
<https://books.google.com.pe/books?id=eh86ykyDxEgC&pg=PA344&lpg=PA344&dq=jules+1844+logistics&source=bl&ots=iS4e0LDRFL&sig=ACfU3U2Rv6ZFWjzrEj3vSOrgC1lpKRJuIg&hl=es&sa=X&ved=2ahUKewj4iJ3hzZfmAhWhzVkKHVbuBzUQ6AEwAnoECAkQAQ#v=onepage&q=jules%201844%20logistics&f=false>  
e [Consulta: 30 de Noviembre del 2019]
- Albán, J. (2018). *Análisis de calidad del servicio del salón La Casita del Sabor para Implementación de un Manual de Atención al Cliente*. (Tesis de Licenciatura, Universidad de Guayaquil, Facultad de Comunicación Social. Guayaquil: Ecuador).  
Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/27555> [Consulta: 03 de Mayo del 2019]
- Artacho, M. (2017). *Gestión de departamentos de servicio de alimentos y bebidas*.  
Recuperado de:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=o2hvDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=gestion+de+establecimientos+de+alimentos+y+bebidas&ots=g74xEp7yep&sig=mEXTITGhGopL10KAhVXDVyAShOo#v=onepage&q=gestion%20de%20establecimientos%20de%20alimentos%20y%20bebidas&f=false> [Consulta: 23 de Septiembre del 2019]
- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. Recuperado de:  
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=ii5xqLQ5VLgC&oi=fnd&pg=PA1&dq=definici%C3%B3n+de+logistica&ots=u34HImDjdd&sig=GWHPEP1pnAtcJf1uxM6PJhJE-p08#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20logistica&f=false>  
[Consulta: 23 de Septiembre del 2019]



- Bass, B. (2011). *¿Qué son los procesos logísticos?* Recuperado de: <https://pyme.lavoztx.com/qu-son-los-procesos-logsticos-5028.html> [Consulta: 15 de Mayo del 2019]
- BBVA Research (2016) *Sector Retail*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf> [Consulta: 12 de Diciembre del 2019]
- BSI (2008). *PAS 220:2008*. Recuperado de: <https://sceqa.files.wordpress.com/2014/05/pas-220-espac3b1ol.pdf> [Consulta: 18 de Octubre del 2019]
- Bujisic, Hutchinson, Ahn & Jovanovic (2018). BEVQUAL: a tool for measuring performance quality in beverage operations. *Journal of Foodservice Business Research*, 21(5), 570-589. doi: [10.1080/15378020.2018.1500058](https://doi.org/10.1080/15378020.2018.1500058)
- Cheng, Y., Chen, D. & Lee, C. (2018). Is it the staff or is it the food? How the attire of restaurant employees affects customer judgments of food quality. *British Food Journal*, 120 (6), 1223-1235. doi: <https://doi.org/10.1108/BFJ-08-2017-0447>
- Cheng-Wen (2013). Service quality and costumers satisfaction of the food and beverage industry. *Journal of Statistics and Management Systems*, 12(4), 759-774. doi: [10.1080/09720510.2009.10701421](https://doi.org/10.1080/09720510.2009.10701421)
- Calel, A. (2014). *Diagnóstico para reducir tiempos muertos en un restaurante. Propuesta de un programa de capacitación y desarrollo del personal en énfasis en la administración del tiempo para el alcance de metas*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, Retalhuleu: Guatemala) Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Calel-Alba.pdf> [Consulta: 2 de Mayo del 2019]
- Caballero, A. (2008). *Temas de Higiene de los Alimentos*. Recuperado de: <https://sceqa.files.wordpress.com/2012/05/libro-higiene-de-alimentos.pdf> [Consulta: 16 de Noviembre del 2019]
- Castillo, M. (2015). *Calidad del servicio y lealtad del cliente en el Restaurante Mechita de la ciudad de Cajabamba*. (Tesis de Bachiller. Universidad Nacional de Trujillo, Facultad de Ciencias Económicas, Trujillo: Perú). Recuperado de: [http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4911/castillovillalva\\_margarita.PDF?sequence=1&isAllowed=y](http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4911/castillovillalva_margarita.PDF?sequence=1&isAllowed=y) [Consulta: 01 de Mayo del 2019]
- Chavez, K. & Leyva, D. (2017). *Propuesta de diseño del sistema HACCP y de gestión logística para la reducción de costos operativos en la empresa Inversiones San Diego S.A.C. en el año 2017* (Tesis de Licenciatura, Universidad Privada del Norte, Facultad de Ingeniería, Lima: Perú) Recuperado de: <http://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/13746> [Consulta: 02 de Diciembre del 2019]

- Clark, G. & Johnston, R. (2018). *Service operations management*. (3a ed.) Ciudad de Edimburgo: Pearson Education Limited.
- Cuatrecasas, L. (2012). *Los servicios. Gestión de los procesos de servicios*. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=wZQf6ank7XwC&oi=fnd&pg=PA489&dq=mejora+de+procesos+de+servicio+en+restaurantes&ots=Vu4k9AdLCD&sig=7SRPDZNegHIVp\\_qhg2WWDH-TgPs#v=onepage&q=mejora%20de%20procesos%20de%20servicio%20en%20restaurantes&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=wZQf6ank7XwC&oi=fnd&pg=PA489&dq=mejora+de+procesos+de+servicio+en+restaurantes&ots=Vu4k9AdLCD&sig=7SRPDZNegHIVp_qhg2WWDH-TgPs#v=onepage&q=mejora%20de%20procesos%20de%20servicio%20en%20restaurantes&f=false) [Consulta: 28 de Abril del 2019]
- Cuevas, F. (2002). *Control de Costos y Gastos en los Restaurantes*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=QII5DonAH5oC&oi=fnd&pg=PT12&dq=utilidades+restaurantes&ots=HPfnFRZmF4&sig=TGvXFPjqDfLQ1RaQ1GOKf6CUUns#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 22 de Mayo del 2019]
- Couto, L. (2009). *Auditoria de sistema APPCC: cómo verificar los sistemas de gestión de inocuidad alimentaria APPCC*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=SYR9oa-vjOcC&oi=fnd&pg=PP12&dq=haccp+definicion&ots=r1SNYsKPF7&sig=qm8afA7MpWUKB57HJpHTLLzrcw#v=onepage&q&f=false> [Consulta: 02 de Mayo del 2019]
- Díaz, E. León, M. (2014). *Gestión administrativa y comercial en restauración*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=bm-6AwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR10&dq=%C2%B4gesti%C3%B3n+de+restaurantes&ots=2ueIgeBylZ&sig=eMZbh-mCNU5IsCiydRjMckUrr2Q#v=onepage&q=%C2%B4gesti%C3%B3n%20de%20restaurantes&f=false> [Consulta: 09 de Abril del 2019]
- El Comercio. (06 de Marzo de 2015). Entrevista a Javier Hundskopf. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/75-restaurantes-opera-informalidad-186354> [Consulta: 03 de Abril del 2019]
- FAO-WHO. (2019). *Codex Alimentarius*. Recuperado de <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/es/> [Consulta: 13 de Noviembre del 2019]
- Food Safety Training & Tools (2018). *What is ISO 22000?* Recuperado de: <https://www.22000-tools.com/what-is-iso-22000.html> [Consulta: 30 de Septiembre del 2019]
- Gadea, A. & López, J. (1995). *Servir al ciudadano: gestión de la calidad en la administración pública*. Recuperado de: <http://www.sidalc.net/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=FCEAL.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=000721> [Consulta: 15 de Diciembre del 2019]
- Gómez, M., Galeano, C. & Jaramillo, D. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación. *Revista Colombiana de Ciencias Sociales*, 6 (2), 423-442. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4978/497856275012.pdf> [Consulta: 27 de Agosto del 2019]

- González, C., Garza-Rios R. & Trujillo-Quintana, I. (2013). Determination of the size of order in warehouse of a restaurant. *Ingeniería Industrial*, 34(3), 280-292. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000300005&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000300005&script=sci_arttext&tlng=en) [Consulta: 09 de Abril del 2019]
- González-Muñoz, Y. & Palomino-Camargo, C. (2012). Acciones para la gestión de la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos en un restaurante con servicio buffet. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*, 11 (22), 123-140. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/545/54523558009/> [Consulta: 08 de Abril del 2019]
- Grande, I. (2005). Marketing de los servicios. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=qTBg-oZ6WcYC&pg=PA26&dq=definici%C3%B3n+de+servicio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwik577WypLmAhUBjVkJHbV\\_A6IQ6AEIMDAB#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20servicio&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=qTBg-oZ6WcYC&pg=PA26&dq=definici%C3%B3n+de+servicio&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwik577WypLmAhUBjVkJHbV_A6IQ6AEIMDAB#v=onepage&q=definici%C3%B3n%20de%20servicio&f=false) [Consulta: 30 de Noviembre del 2019]
- Hospitality & Service University. (2019). *Manual Estándares de servicio. Hoteles 3 y 4 estrellas*. Recuperado de: <http://hsu.cl/wp-content/uploads/2015/11/estandares.pdf> [Consulta: 23 de Setiembre del 2019]
- Hospitality Training Center (2019). *What is ServSafe?* Recuperado de: <https://hospitalitytrainingcenter.com/servsafe/> [Consulta: 16 de Noviembre del 2019]
- Huebsch, R. (2017) *¿Qué significa tener la certificación ServSafe?* Recuperado de: [https://www.ehowenespanol.com/significa-certificacion-servsafe-hechos\\_173799/](https://www.ehowenespanol.com/significa-certificacion-servsafe-hechos_173799/) [Consulta: 12 de Diciembre del 2019]
- Hung-Che & Mohi (2015). Assesment of Service Quality in the Fast Food Restaurant. *Journal of Foodservice Business Research*, 18(4), 358-388.doi: [10.1080/15378020.2015.1068673](https://doi.org/10.1080/15378020.2015.1068673)
- Iglesias, A. (2018). *5 funciones principales del departamento de logística*. Recuperado de: <https://www.esic.edu/rethink/2018/07/31/5-funciones-principales-departamento-logistica/> [Consulta: 22 de Mayo del 2019]
- ISO (2008). *Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos*. Recuperado de: <http://www.escolaalguero.com/wp-content/uploads/2016/12/Iso-Internacional-9001-2008-Espa%C3%B1ol-Traduccion-Oficial-Sin-Empresa.pdf> [Consulta: 07 de Diciembre del 2019]
- Itson (2019). *SERVQUAL: Evaluación de la calidad en el servicio en las áreas de Catastro e Ingresos del H. Ayuntamiento de Cajeme.* Recuperado de: <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/consultoria/servqual.pdf> [Consulta: 06 de Diciembre del 2019]

- Kotler, P. (1997). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Recuperado de: <https://utecno.files.wordpress.com/2013/09/fundamentos-de-mercadotecnia1.pdf> [Consulta: 1 de Mayo del 2019]
- López-García, Z. Michelena- Fernández, E. (2014). Mejora del Proceso de Prestación del Servicio en una instalación de servicios gastronómicos. *Ingeniería Industrial*, 35(1), 34-44. Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-59362014000100005](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100005) [Consulta: 29 de Abril del 2019]
- López, I. (2018). *Importancia de la Logística Inversa y la Ecoeficiencia en el ámbito empresarial como herramientas de ayuda para el restaurante Punta Sal*. (Tesis de Grado, Universidad Del Rosario, Facultad de Administración de Logística y Producción, Bogotá: Colombia) Recuperado de: <http://repository.urosario.edu.co/handle/10336/18062> [Consulta: 1 de Mayo del 2019]
- Lovelock, C. & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios*. Recuperado de: <https://decisiondelconsumidor.files.wordpress.com/2017/07/marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf> [Consulta: 23 de Setiembre del 2019]
- Machado. (2017). *Diseño e implementación de un modelo logístico para mejor del proceso de compras en una cadena de restaurantes*. Recuperado de: <http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/7047> [Consulta: 27 de Octubre del 2019]
- Miranda, C. & Rojas, K. (2015) *Elaboración de un Manual de Buenas Prácticas de Manufactura y Plan de Higiene y Saneamiento para el Restaurante Amor Peruano*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Agraria La Molina, Facultad de Ingeniería. Lima: Perú) Recuperado de: <http://repositorio.lamolina.edu.pe/bitstream/handle/UNALM/2183/Q03-M57-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 02 de Diciembre del 2019]
- Minsa. (2018). *NTS N°142 - MINSA/2018/DIGESA Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines*. Recuperado de: [http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM\\_822-2018-MINSA.pdf](http://www.digesa.minsa.gob.pe/NormasLegales/Normas/RM_822-2018-MINSA.pdf) [Consulta: 2 de Diciembre del 2019]
- Mirzaei, N., Niroomand, S. & Zare, R. (2016). Application of statistical process control in service industry: A case study of the restaurant sector. *Journal of Modelling in Management*, 11 (3), 763-782. doi: <https://doi.org/10.1108/JM2-06-2014-0046>
- Mora, L. (2016). *Gestión Logística Integral: Las mejores prácticas en la cadena de abastecimiento*. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jXs5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=que+incluye+la+logistica&ots=lxo0fzpKTg&sig=9grzquwKZUI1TzLqHM6tUgUIK74#v=onepage&q=que%20incluye%20la%20logistica&f=false> [Consulta: 22 de Septiembre del 2019]

- Ninemeier (1998). *Planning and Control for food and beverage Operations*. (4a ed.) Ciudad de Orlando: The Educational Institute of the American Hotel & Motel Association.
- Ninemeier (2016). *Management of Food and Beverage Operations* (6a ed.) Ciudad de Lansing: The american Hotel & Lodging Educational Institute.
- Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (2013) *Manual Buenas Prácticas para la atención de clientes dirigidos al personal de contacto*. Recuperado de: [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs\\_documentos\\_Caltur/06\\_mbp\\_apcontacto/MBP\\_atencion\\_clientes\\_personal\\_contacto.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/CALTUR/pdfs_documentos_Caltur/06_mbp_apcontacto/MBP_atencion_clientes_personal_contacto.pdf) [Consulta: 30 de Noviembre del 2019]
- Pearson. (2012). *Purchasing, receiving, storing and issuing*. Recuperado de: <https://www.pearsonhighered.com/assets/samplechapter/0/1/3/2/0132741733.pdf> [Consulta: 23 de Noviembre de 2019]
- Pérez, C. (2014). *La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la Empresa Restaurante SAC Chiclayo Periodo Enero a Septiembre 2011 y 2012*. (Tesis de Licenciatura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Facultad de Ciencias Empresariales. Chiclayo: Perú). Recuperado de: [http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/203/1/TL\\_Perez\\_Rios\\_CynthiaKatherine.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/203/1/TL_Perez_Rios_CynthiaKatherine.pdf) [Consulta: 29 de Abril del 2019]
- Pérez, J. & Gardey, A. (2018). *Definición de impacto económico*. Recuperado de: <https://definicion.de/impacto-economico/> [Consulta: 31 de Mayo del 2019]
- PeruRetail. (2019). INEI: *Ya son 27 meses de continuo crecimiento de negocio de restaurantes*. Recuperado de: <https://www.peru-retail.com/inei-ya-son-27-meses-de-continuo-crecimiento-de-negocios-de-restaurantes/> [Consulta: 23 de Setiembre del 2019]
- Restrepo, C. Restrepo, L. Estrada, S. (2006). Enfoque Estratégico del Servicio al Cliente. *Scientia Et Technica*, (32), 289-294. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/html/849/84911652051/> [Consulta: 09 de Abril del 2019]
- Sánchez, J. (2000). *Procesos de servicio en restauración* (1era ed.) Salamanca: Síntesis
- Sánchez, M. (2014). *Capacitación en habilidades de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio brindado en “El Restaurant Mar Picante” de la Ciudad de Trujillo*. (Tesis de licenciatura, Universidad Privada Antenor Orrego, Facultad de Ciencias Económicas. Trujillo: Perú). Recuperado de: [http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/351/1/SANCHEZ\\_MARIA\\_ATENCION\\_CLIENTE\\_CALIDAD\\_SERVICIO.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/351/1/SANCHEZ_MARIA_ATENCION_CLIENTE_CALIDAD_SERVICIO.pdf) [Consulta: 03 de Mayo del 2019]
- Schmal, R. Olave, T. (2014). Optimización del proceso de atención al cliente en un restaurante durante periodos de alta demanda. *Información tecnológica*, 25(4), 27-34. Recuperado de: [https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642014000400005&script=sci\\_arttext](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-07642014000400005&script=sci_arttext) [Consulta: 09 de Abril del 2019]

- Senasa (2014). *Guía de Aplicación del Sistema APPCC (HACCP)*. Recuperado de <https://www.senasa.gob.pe/senasa/descargasarchivos/2014/12/HACCP.pdf> [Consulta: 18 de Octubre del 2019]
- Setó, D. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=9Nk8sWMjoBcC&oi=fnd&pg=PR11&dq=estandarizaci%C3%B3n+de+servicio&ots=Pk\\_-iJjPZf&sig=sqXRILUtipjG4zwYpP6odBJzfsA#v=onepage&q=estandarizaci%C3%B3n%20de%20servicio&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=9Nk8sWMjoBcC&oi=fnd&pg=PR11&dq=estandarizaci%C3%B3n+de+servicio&ots=Pk_-iJjPZf&sig=sqXRILUtipjG4zwYpP6odBJzfsA#v=onepage&q=estandarizaci%C3%B3n%20de%20servicio&f=false) [Consulta: 09 de Abril del 2019]
- SGS (2005). ISO 2200. Nuevo estándar mundial de Seguridad Alimentaria. Recuperado de: [http://www.infocalidad.net/wp-content/uploads/Q051117\\_SGS.pdf](http://www.infocalidad.net/wp-content/uploads/Q051117_SGS.pdf) [Consulta: 18 de Octubre del 2019]
- Tafolla, H. (2000). *Estandarización y Globalización*. Recuperado de: <http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Estandarizacion%20y%20Globalizacion.PDF> [Consulta: 23 de Setiembre del 2019]
- Talledo, J. (2012). *El concepto de los procesos en los servicios y las funciones de un responsable de procesos*. Recuperado de <http://udep.edu.pe/hoy/2012/el-concepto-de-los-procesos-en-los-servicios-y-las-funciones-de-un-responsable-de-procesos/> [Consulta: 15 de Mayo del 2019]
- Tavakkoli, H. Zabihi, A., Khatibi, S., Nasiri, T. & Kaviani, L. & Dopeykar, N. (2015). Status of prerequisite programs for the implementation of HACCP system in chain restaurants in Iran. *Revista Digital de British Food Journal*, 117 (6), 1753-1763. doi: <https://doi.org/10.1108/BFJ-04-2014-0141>
- Vergara, J. (2010). *La gestión de calidad en los servicios ISO 9001:2008*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=UjopEN2btOsC&pg=PA182&dq=iso+9001&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjs0pnqrvjhAhUCpFkKHaw5BysQ6AEIKDAA#v=onepage&q=iso%209001&f=false> [Consulta: 01 de Mayo del 2019]
- Wigodski, J. (2003). ¿Qué es SERVQUAL? *Medwave*, 3(10), e2763 doi: 10.5867/medwave.2003.10.2763