
Estudio fenomenológico del proceso administrativo en los negocios turísticos distrito de Villa El Salvador 2018

Phenomenological study of the administrative process in tourist businesses district of Villa El Salvador 2018

David González E.*

Universidad Autónoma del Perú

Resumen

El proceso administrativo es una herramienta importante para organizar cualquier tipo de negocio, su utilidad radica en establecer un ordenamiento sistemático de las diversas tareas que se presentan, desde la apertura al cierre donde se vuelve necesario usar procesos, técnicas y estrategias. Los gerentes de estos negocios como restaurantes en Villa El Salvador utilizan esta herramienta bajo el formato de la experiencia donde se pudo determinar dos categorías que resaltan en la administración: la organización del trabajo y el desempeño. Comprendemos que la utilización de ambas actividades son las que engloban el trabajo dentro la gestión de los restaurantes del distrito. Siendo soporte para el funcionamiento de la administración de los recursos humanos, materiales, herramientas, maquinarias entre otros.

Palabras clave: Proceso administrativo, organización del trabajo, desempeño.

Abstract

The administrative process is an important tool to organize any type of business, its utility lies in establishing a systematic ordering of the various tasks that are presented, from opening to closing where it becomes necessary to use processes, techniques and strategies. The managers of these businesses as restaurants in Villa El Salvador use this tool under the format of experience where it was possible to determine two categories that stand out in the administration: work organization and performance. We understand that the use of both activities are those that encompass work within the management of the district's restaurants. Being support for the operation of the administration of human resources, materials, tools, machinery among others.

Keywords: Administrative process, work organization, performance

*Correspondencia: David Gonzales. Escuela de Administración de Empresas. Universidad Autónoma del Perú.
E-mail: dgonzalese@autonoma.edu.pe
Fecha de recepción: 14 de marzo de 2019 Fecha de aceptación: 15 de abril de 2019

Introducción

La administración es una ciencia que cuenta con una serie de teorías y herramientas que son necesarias de aplicar en el contexto actual de los negocios con el fin de llevar un buen funcionamiento de todo el proceso.

La simplificación de la tarea administrativa a través de las aplicaciones móviles o sistemas de trabajo no es determinante en el sentido de establecer estrategias y procesos de trabajo que lleven al buen desempeño del negocio. Por lo tanto, es necesario utilizar la teoría del proceso administrativo que fue fundamentada por H. Fayol en 1916 de la cual se desprende una serie de acciones y actividades.

Los gerentes que están a cargo de los negocios deben conocer y mantener la esencia originaria de cómo administrar una organización empresarial. Cada uno debe saber cómo dirigir un negocio; sin embargo, es importante tener en cuenta si la teoría del proceso administrativo realmente funciona en cada fase del trabajo.

En todos los países, se han hecho grandes esfuerzos con el propósito de documentar historias de empresarios y eventos empresariales. Estos procesos investigativos han producido gran cantidad de libros, artículos y videos. Aunque el análisis de la vida de cualquier empresario es muy útil a todo lector de este texto, se tomó la decisión de no incluir en esta sección la historia de un empresario en particular de alguna nación, pues ello originaría que ese empresario pudiese no ser de relevancia para personas del mismo u otros países. Sin duda, la mejor manera de conocer a un empresario es poder conversar con él, con el propósito de obtener información directa y aplicable al medio en que vive el lector (Varela, 2009, p. 151).

La comprensión que se pueda tener sobre lo que es un proceso administrativo y cómo se aplica en los negocios turísticos como los restaurantes ayudará a resolver problemas puntuales que se presentan en el funcionamiento del día a día. Por otro lado, la filosofía a través del estudio epistemológico ayuda a la fenomenología en buscar significados, interpretación o comprensión de los hechos que se suscitan en la administración, entendiendo la realidad a partir del conocimiento empírico, el cual debe ser comprobado.

La corriente positivista responde la primera pregunta: ¿cómo se concibe la naturaleza de la realidad? En términos de la aceptación de la existencia de “cosas independientes del pensamiento”, es decir, de una realidad objetiva, dirigida por leyes y mecanismos de la naturaleza. Sin embargo, frente al tema de su conocimiento, existe una diferencia importante entre el positivismo y el pospositivismo, pues mientras para el primero esas entidades o cosas pueden ser conocidas a través de generalizaciones relativamente libres del tiempo y del contexto bajo la forma de leyes causales de carácter absoluto, posibles de generalizar; para el

segundo, dicha realidad nunca podrá ser totalmente aprehendida ya que su obediencia a leyes naturales solo podrá ser entendida de manera incompleta (Sandoval, 1996, p. 28).

En los negocios, nada puede sustituir una administración eficiente. Es posible que las compañías vuelen alto durante un tiempo; sin embargo, no se mantienen mucho a estas alturas sin una administración correcta (Bateman y Snell, 2009, p. 6).

La fenomenología consiste en el estudio de los individuos asociados a un conocimiento o hecho y el objeto del conocimiento, siendo un método filosófico capaz de extraer la información desde el enfoque cualitativo a través de las entrevistas a profundidad. Los negocios turísticos pueden ser definidos como las actividades económicas que se realizan en torno al turismo. La apertura de nuevas empresas hoy en día indica que uno de cada once puestos de trabajo es generado por el turismo.

Dentro de las clasificaciones de negocios turísticos en el Perú, encontramos agencias de viaje, hospedajes y los restaurantes como una oportunidad para el emprendimiento, así como el crecimiento empresarial. Dentro de los tipos de negocio, los restaurantes son los que más apertura tienen en diversos puntos de Lima Sur, estos a su vez están generando puestos de trabajo como; cocinero (chef), ayudantes de cocina, capitanes de mozo, camarero (mozos) así como administradores y Maîtres.

Si bien aún existen pocos restaurantes que se clasifican por tenedores, así como del tipo restaurante turístico, se vuelve interesante tener en cuenta la nueva alineación de los restaurantes en búsqueda de intentar optar a la categoría de un tenedor que va de la mano del reglamento de restaurantes y el reglamento nacional de edificaciones del Perú.

Según Mincetur, los restaurantes deben contar con una serie de condiciones para optar a tener de uno a cinco tenedores; sin embargo, los requisitos mínimos para ser un restaurante en apertura son tener una oficina, cocina, sala y servicios higiénicos. El análisis económico entiende por oferta a la cantidad de mercancía o servicio que entra en el mercado consumidor a un precio dado y por un periodo dado. Cuando se trata de bienes (mercancía), lo que se produce y no se vende se puede acumular (dentro de ciertos límites de tiempo para los productos perecederos). Esta posibilidad no tiene vigencia en el caso de los servicios, porque cada vez que expira el tiempo de duración de un servicio (unos minutos para comer en una cafetería y un día, o uno o más meses para la renta de un automóvil), su oferta se renueva, y si no se vende, se pierde, porque los servicios no vendidos no se pueden acumular (Bullon, 2006, p. 34).

La industria de la alimentación está comprendida por establecimientos micro y pequeños mayormente en Latinoamérica, que en porcentaje alto carece de formación profesional y académico por lo que su planeación normalmente es muy a corto plazo o prácticamente

inexistente (González y Espino, 2015, p. 93).

Es importante señalar que los servicios turísticos son intangibles y complementarios. Esto significa que no es posible “tocar o llevarse a casa” el servicio prestado al turista en el hotel o el restaurante, y que los servicios en el hotel o el restaurante forman parte de un producto más grande (...)” (Panosso y Lohmann, 2011, p. 246).

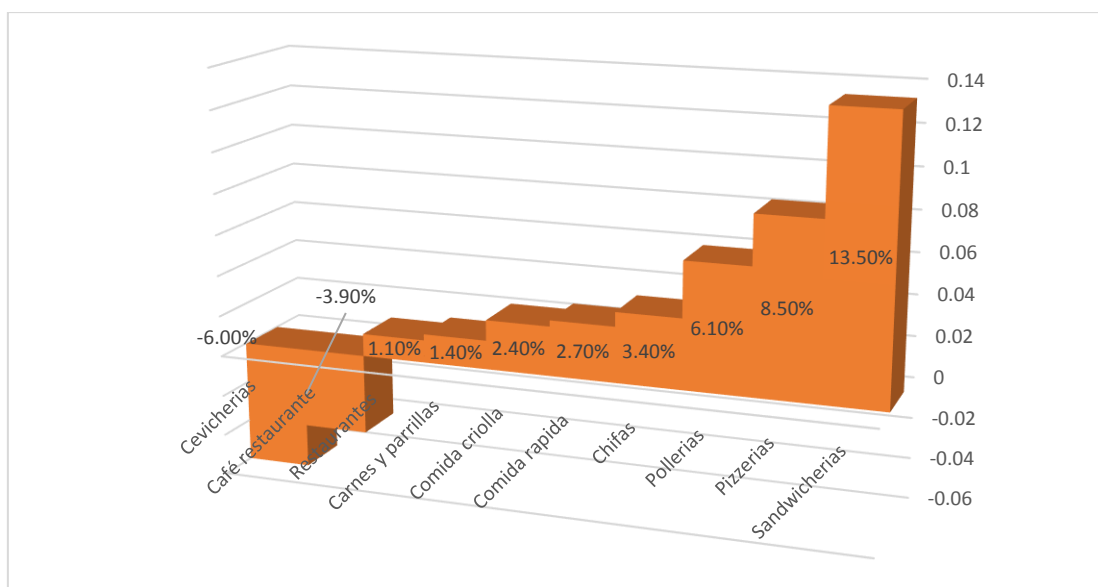


Figura 1. Crecimiento subsectores restaurantes Julio (2018). Fuente INEI.

La teoría de negocios turísticos indica que son aquellos establecimientos que ofertan de bienes y servicios vinculados al turismo. Estos productos o servicios deben cumplir un proceso de acreditación, así también los negocios puedan cumplir o no los requerimientos legales que permitan su funcionamiento, así como cumplir con las expectativas de los turistas (Gonzalez y Espino, 2016).

La presencia de los gerentes como líderes indicados es parte importante de los negocios para llevar adelante el funcionamiento de cada restaurante. Un gerente es alguien que coordina y supervisa el trabajo de otras personas para que se logren los objetivos de la organización. El trabajo de un gerente no tiene que ver con logros personales, sino con ayudar a otros a realizar su trabajo. Esto puede significar la coordinación del trabajo de un departamento o supervisar a una sola persona (Robbins y Coulter, 2010, p. 5).

En Lima Sur Villa El Salvador como distrito alberga entre restaurantes y hostales 1125 negocios Municipalidad Villa El Salvador (2006), mientras en 2007 se indica la existencia de 690 restaurantes según el observatorio socio económico laboral Lima Sur, y, finalmente en 2014 se encuentran restaurantes y hoteles 1047 según Ministerio de Trabajo. Los datos indican que

Estudio fenomenológico del proceso administrativo en los negocios turísticos distrito de Villa El Salvador 2018

el distrito esta fortalecido con la presencia de estos modelos de negocio que también promueve puestos de trabajo.

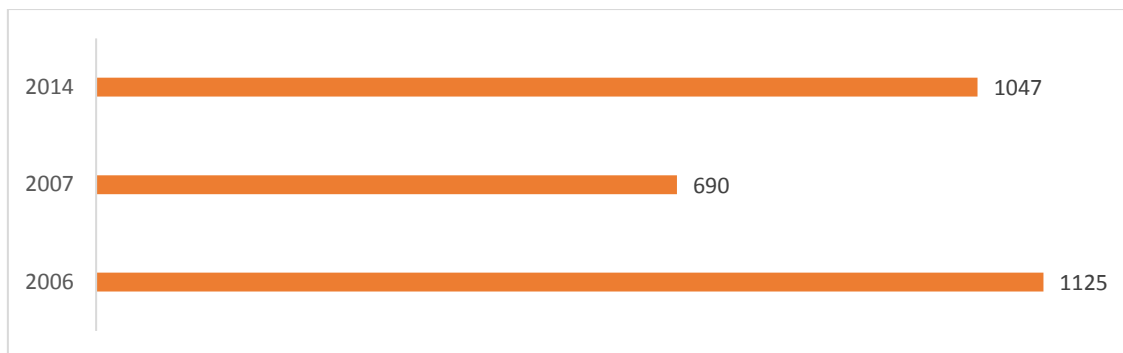


Figura 2. Evolución de restaurantes en V.E.S.

Una de las claves de sostener los negocios está en la parte administrativa es decir llevar un proceso administrativo que permita a las organizaciones mantenerse en el tiempo.

1. Problemática e importancia

La administración está determinada por un conjunto de actividades, procesos, tácticas y estrategias que deben ser desarrolladas para tener resultados positivos en el funcionamiento de los negocios, así como del uso racional de los recursos.

El proceso administrativo tiene un concepto que se divide en cinco componentes, siendo importante comprender cómo los gerentes utilizan esta teoría de la administración forma consciente o inconsciente, detectar como aplica en el día a día en sus negocios, permitiendo acercarnos a la realidad del hecho o fenómeno observable. Por lo tanto, es necesario saber qué entienden los gerentes de los restaurantes sobre el proceso administrativo en el distrito de Villa El Salvador. La apertura de numerosos negocios de restauración con una diversidad de perfiles y servicios en el distrito hace posible establecer investigaciones que permitan conocer cómo cada encargado dirige estos negocios. Recordando que en el Perú se categoriza los servicios de alimentación en restaurantes y restaurantes turísticos, aun así, existen los modelos de comida rápida, pollerías, pizzería, cevicherías, hamburguesería, chiferías cafeterías, entre otras incluidas las carretillas de comida que al día de hoy reciben licencias de funcionamiento municipal pero no certificación bajo la denominación de tenedores.

Otra de la problemática en la intervención de las municipalidades como certificadores de calidad dejando de lado las competencias de MINCETUR en los procesos de calidad, en el caso del Centro Histórico de Lima existe la certificación de restaurante saludable como un documento que acredita calidad sanitaria (programa de vigilancia sanitaria).

Taylor ideó *scientific management*, conocido como administración científica, sistema de

Taylor, gerencia científica, organización científica en el trabajo y organización racional del trabajo. Según Taylor, la administración científica es una evolución más que una teoría, cuyos ingredientes son 75 % de análisis y 25 % de sentido común (Chiavenato, 2006, p. 49).

La administración no está desarrollada en su plenitud por los gerentes del distrito, percibiéndose que la forma como se gestionan los negocios de restaurante están bajo el criterio de la experiencia antes que de la ciencia.

Se infiere que si se administra con cautela no va suceder nada grave, sin embargo, se ha detectado ausencia de herramientas para la toma de decisiones, así como de establecer un proceso administrativo que garantice el buen funcionamiento del negocio.

Los negocios perfilados como restaurantes son productos de emprendimientos de carácter familiar o en su defecto son comprados o traspasados con el fin de establecer una nueva forma de hacer negocio (propuesta de valor), los gerentes carecen de formación en administración de empresas y confían en su experiencia como la mejor herramienta de gestión. En distintos casos se perciben gerentes que han tenido cierto rodaje empresarial como empleados de grandes empresas y en otros casos encontramos a gerentes que han formado parte de otros restaurantes donde fueron acumulando conocimiento sobre gestión. La ausencia de diversas herramientas de la administración se va supliendo por tácticas y estrategias que permiten el funcionamiento del restaurante.

A través de las entrevistas en profundidad no se pudo determinar con claridad que actividades y documentación son prioritarias para la gestión de cada local, por otro lado se pudo evidenciar que los gerentes tienden a repetir sus respuestas como mecanismo defensivo ante conceptos que se desconocen como por ejemplo que es planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

En cuanto a la planificación del restaurante, se percibe que los gerentes carecen de conocimientos para diseñar procesos, tácticas y estrategias que permitan el buen funcionamiento del negocio. Existe ausencia de herramientas que pueden facilitar la organización del trabajo, es así que un modelo negocio es de vital importancia para planificar, dentro de los modelos que se encuentran en el mercado Business Model Canvas es una herramienta importante para dimensionar un negocio, así también los planes estratégicos, manual de funciones entre otros.

La organización del restaurante obedece a un proceso de trabajo que implique una serie de recursos humanos, materiales entre otros, así también la utilización de herramientas como organigrama, flujograma, diseño de procesos, modelo de calidad entre otros.

El desarrollo de la Dirección de un negocio obedece a una serie actividades que deben

Estudio fenomenológico del proceso administrativo en los negocios turísticos distrito de Villa El Salvador 2018

desarrollarse entre las que se puede destacar reuniones como focus group, actas de compromiso, la aplicación de liderazgo y motivación destacando la necesidad que los trabajadores entiendan su rol e importancia dentro del negocio.

En cuanto a la coordinación, es necesario destacar que existe ausencia de un plan de comunicación formal entre la gerencia y los empleados, por cuanto esto dificulta que llegue la información de manera adecuada. Así también no se pudo percibir si existen canales de comunicación con el correo electrónico y la presentación de cartas y/o oficios.

Finalmente, en lo que se refiere al control se inferir que en algunos negocios existe control del ingreso de los trabajadores, así como del material que se compra de forma diaria. Por cuanto se hace necesario desarrollar herramientas que permitan controlar de forma cuantitativa los diversos datos que se producen en el funcionamiento del restaurante. Existe en algunos locales cierta innovación en cuanto al funcionamiento del negocio, así como en la presentación de sus productos, así como la proyección de la imagen del negocio a los clientes.

2. Objetivo de estudio

La identificación de una serie de componentes y el funcionamiento de los restaurantes nos invita a reflexionar sobre la administración de cada negocio y como funciona en el día a día. Por tanto, el objetivo del trabajo será: Comprender el proceso administrativo utilizado por los gerentes en los negocios turísticos de restaurante en el distrito de Villa El Salvador.

3. Pregunta orientada

La presencia de una diversas de actividades que hacen que funcionen los restaurantes indica que existe un trabajo, pero aun así es necesario profundizar en el conocimiento para comprender este fenómeno de administrar. Por lo cual establecemos la pregunta:

¿Cómo los gerentes en los negocios turísticos de restaurante desarrollan el proceso administrativo en el distrito de Villa El Salvador?

4. Aproximación a categoría proceso administrativo

Amaru (2009) indica:

En 1916, a los 75 años, Fayol publicó *Administración general e industrial*. En 1929, el libro se publicó en inglés, pero no fue conocido en ese idioma hasta 1949, con el título *General and industrial management*. Según esa obra:

- La administración es una función distinta de las demás tareas de la empresa, como las finanzas, la producción y la distribución.
- La administración comprende cinco funciones: planeación, organización, dirección, coordinación y control.

Fayol sugirió que la función administrativa era la más importante de todas y definió cada uno de sus componentes de la siguiente manera:

- Planeación (previsión): Examinar el futuro y trazar un plan de acción a mediano y largo plazos.
- Organización: Montar una estructura humana y material para emprender un negocio.
- Dirección: Mantener activo al personal en toda la empresa.
- Coordinación: Reunir, unificar y armonizar toda la actividad y el esfuerzo.
- Control: Cuidar que todo se realice de acuerdo con los planes y las órdenes.

Fayol consideraba a la empresa como un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia en la medida en que atiende al objetivo primario de ofrecer valor, en forma de bienes y servicios, a sus consumidores. Esa idea se aplica a cualquier tipo de organización, aunque Fayol haya utilizado una compañía industrial como punto de partida. El trabajo de dirigente consiste en tomar decisiones, establecer metas, definir directrices y atribuir responsabilidades a los integrantes de las organizaciones, de modo que las actividades de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar sigan una secuencia lógica (Amaru, 2009, p. 47).

En los niveles más altos, predominan las funciones administrativas, mientras que en los niveles inferiores predominan las demás funciones (no administrativas). Las funciones administrativas son las mismas del administrador e implican los denominados elementos de la administración que según Fayol son: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar (Chiavenato, 2001, p. 12).

Fayol consideró que los elementos de la organización son las funciones de planear, organizar, comandar, coordinar y controlar (Koontz, Wehrich y Cannice, 2012, p. 18)

5. Metodología

Enfoque cualitativo

Sandin (2003 citado por Valderrama, 2016) indica:

Una actividad sistemática orientada a la comprensión en profundidad de fenómenos educativos y sociales, a la transformación de prácticas y escenarios socioeducativos, a la toma de decisiones y también hacia el descubrimiento y desarrollo de un cuerpo organizado de conocimiento. (p.245)

Diseño fenomenológico

Nuestro trabajo busca recoger la comprensión del proceso administrativo que desarrollan los gerentes en los restaurantes a través de las técnicas fenomenológicas de conocimiento y objeto del conocimiento.

Estos métodos son los más indicados cuando no hay razones para dudar de la bondad y veracidad de la información, y el investigador no ha vivido ni le es nada fácil formar ideas y conceptos adecuados sobre el fenómeno que estudia por estar alejado de su propia vida como, por ejemplo, el mundo axiológico de los drogadictos o de los homosexuales, las vivencias de las personas en situaciones de vida extrema, la ruptura de una relación amorosa cuando no se ha vivido, una experiencia cumbre (Martínez, 2015, p. 145).

6. Población y muestra

La población estuvo conformada por cinco gerentes que forman parte del estudio de los restaurantes del distrito, donde se buscó comprender el desarrollo del proceso administrativo en cada negocio de restaurante. Estos fueron seleccionados bajo una serie de características, en primer lugar, su posición en el negocio como gerentes, segundo su capacidad de administrar el negocio y tercero el perfil de formación, ya que cuentan con grados y estudios técnicos.

Los gerentes de los restaurantes de Villa El Salvador se caracterizan por albergar una serie de perfiles en los cuales también tenemos gerentes sin ningún tipo de formación académica (estudios secundarios), así como gerentes que se encuentran cursando estudios básicos (estudios primarios).

7. Técnicas de recolección de información

Para la recolección de información, se estructuró un cuestionario para realizar la entrevista a profundidad. También se pudo establecer la observación participante; en el caso de la observación, el participante tiene el mérito no solo de intentar explicar los fenómenos sociales, sino de tratar de comprenderlos desde dentro. Ello implica sacar a la luz los procesos racionales ocultos detrás de conductas que, aparentemente, pueden carecer de significado para un observador externo (Valderrama, 2016, p. 78).

La técnica de entrevista se realizó a través de una cita previa donde se explicó al entrevistado el contenido de las preguntas referentes al proceso administrativo. La entrevista fue registrada a través de una grabación de audio con el consentimiento del participante.

El cuestionario fue estructurado a través de las categorías a priori que formaron parte de la investigación, ya que fue necesario tener teoría orientativa para la aplicación, luego se codifico y categorizo las evidencias recogidas del relato.

Tabla 1

Matriz epistemológica sobre proceso administrativo.

Variable de estudio	Problema de investigación	Objetivo de la investigación	Categoría a priori	Método de trabajo
Proceso administrativo	¿Cómo los gerentes en los negocios turísticos de restaurante desarrollan el proceso administrativo en el distrito de Villa El Salvador?	Comprender el proceso administrativo utilizado por los gerentes en los negocios turísticos de restaurante en el distrito de Villa El Salvador.	Planificación	Enfoque: Cualitativo Diseño Fenomenológico Técnica: Entrevista Instrumento: Cuestionario Procesamiento datos: Codificación, categorización
			Organización	
			Dirección	
			Coordinación	
			Control	

8. Resultados

Se aplicó la entrevista a profundidad, la cual permitió establecer la información de acuerdo a las categorías organización del trabajo y desempeño. Así también se puede determinar que, por cada categoría existente, tenemos una serie de componentes que forman parte del proceso administrativo que están presentes en cada negocio del distrito.

En la categoría organización del trabajo, encontramos control, anticipación, liderazgo y comunicación, mientras que en la categoría desempeño, encontramos cumplir actividades y efectividad.

- **Restaurante Lo de Juan**

Organización del trabajo

En esta categoría, se puede establecer la concepción para desarrollar cada labor dentro del restaurante.

“Se debe tener una buena organización en el trabajo, ya sea en las diferentes áreas, porque así todas las áreas que nosotros tenemos acá funcionan a lo que nosotros queremos, yo creo que vamos a realizar un buen trabajo, delegar funciones siempre comunicándonos” (G1).

Desempeño

“Tengo entendido de que este... para poder tener un buen desempeño del personal, hay que estar perennes de ellos, hay que estar motivándolos para que ellos puedan responder con su trabajo para que la empresa siga creciendo, tienen que ser efectivos”. (G1)

- **Restaurante Loco Mar**

Organización en el trabajo

“Es... anticiparse a las cosas, ordenarte, coordinar todo para que las cosas fluyan cada día, adelantarme las cosas”. (G2)

Desempeño

“Cada uno desempeña cada papel, cada uno desempeña una función. Personal de área de cocina, área de mozos y seguridad somos un equipo que desempeña una labor y cumple con su tarea”. (G2)

- **Restaurante Real Sabor**

Organización en el trabajo

“Está referido a la estructuración de la empresa. Delegar a cada personal en su área. Tenemos que planificar, proyectarse a lo que un negocio se va a desenvolver, y su futuro, todo lo que se va requerir para las tareas diarias, ver fechas para campañas, planificar el gasto anual”. (G3)

Desempeño

“Sería organizar las áreas de trabajo, dar las tareas o funciones que se deben desempeñar cada uno, cumplir cada uno con su trabajo, ver cómo se desarrollan las funciones de cada persona”. (G3)

- **Restaurante El Paiche de Oro**

Organización en el trabajo

“Como es formalizar y posicionar nuestra imagen, hacemos bajo resultados cómo el cliente puede irse satisfecho, usamos herramientas por las redes sociales y ver los resultados, anticipamos el trabajo para que salga bien”. (G4)

Desempeño

“Delegamos cargos evaluando a cada colaborador, cargos de confianza en las diversas áreas buscamos que sean efectivos; dirigimos a través de cada colaborador de dar una acción en su área”. (G4)

- **Restaurante Mar de Plata**

Organización en el trabajo

“Yo realizo la organización, yo mismo hago el proceso para administrar y organizar los diferentes trabajos que se hacen, anticipándome a los problemas”. (G5)

Desempeño

“Bueno, yo cada día me organizo con la gente para que puedan atender bien al público, y así puedan trabajar bien y cumplir con lo que se les indica en su trabajo. Hay que liderar para que la gente haga caso”. (G5)

Tabla 2

Categorización del Proceso administrativo

Categorías de análisis	Códigos
Organización del trabajo	Control
	Anticipación
	Liderazgo
	Comunicación
Desempeño	Cumplir actividad
	Efectividad

9. Conclusiones

- Los gerentes dedicados al desarrollo de negocios turísticos en el rubro de los restaurantes establecen el proceso administrativo como una herramienta para el desarrollo empresarial, la cual es concebida de forma distinta que la teoría de H. Fayol en 1916, la cual define con 14 principios, 6 funciones de la administración y es dimensionada en planificación, organización, dirección, coordinación y control. En el trabajo fenomenológico se pudo determinar con la entrevista a profundidad que las dimensiones descritas se mezclan entre las categorías organización del trabajo y desempeño.
- La administración identifica un conjunto de acciones que engloban planificar, organizar,

Estudio fenomenológico del proceso administrativo en los negocios turísticos distrito de Villa El Salvador 2018

dirigir, coordinar y controlar, que en los gerentes de Villa El Salvador se traduce bajo la modalidad de organización del trabajo y el desempeño reflejado en el personal (recursos humanos).

- En la organización del trabajo se determina la codificación de control, anticipación y liderazgo (planificación, dirección y control) y en desempeño cumplir actividades y efectividad (organización y coordinación).
- En cuanto a la planificación se pudo determinar que los gerentes participantes de la investigación utilizan lo que ellos determinan como anticipación, no cuentan con una serie de documentos como el MOF, Plan estratégico, Modelo de negocio entre otros.
- En cuanto a la organización se pudo determinar que los gerentes participantes de la investigación no cuentan con un organigrama, flujograma, WBS y tampoco utilizan programas como Excel, Visio o Ms Project para la gestión del restaurante.
- En cuanto a la dirección se pudo determinar que los gerentes participantes de la investigación utilizan el liderazgo y de alguna manera la motivación, sin embargo, desconocen las diversas teorías que pueden ser útil para su trabajo.
- En cuanto a la coordinación se pudo determinar que los gerentes participantes de la investigación utilizan la comunicación a través de un medio informal, es decir transmiten la información a través de mensajes de texto, dejando de lado el correo electrónico y las cartas que son de vital importancia para la formalidad.
- En cuanto al control se pudo determinar que los gerentes participantes de la investigación utilizan cumplir actividad y efectividad como las herramientas más importantes, dejando de lado una serie de herramientas que puedan ayudar en el control del negocio como diagrama de Gantt, diagrama de Pareto, Matriz Foda, Matriz Bcg, Matriz Business Inside entre otras.
- Se debe resaltar que en cuanto a materia legal y contabilidad se exterioriza a través de la contratación de servicios a terceros, esto es un indicador de la ausencia de conocimiento en cuanto a legislación del tipo laboral, empresarial, así como de costos unitarios necesarios para los cálculos de gastos en los restaurantes.

Bibliografía

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de la administración, teoría general y proceso administrativo*. México: Pearson.
- Bateman, T. y Snell, S. (2009). *Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo* (8ª ed.). México: McGraw Hill.
- Bullon, R. (2006). *Planificación del espacio turístico* (4ª ed.). México: Trillas.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración* (7.ª ed.). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración teoría, proceso, práctica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- González, D. y Espino, P. (2016). *Negocios turísticos, Business to Customers*. Letonia: Publicia.
- González, D. y Espino, P. (2015). *Turismo, liderazgo y motivación*. Lima: Universidad Autónoma del Perú.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial* (14ª ed.). México: McGraw-Hill.
- Martínez, M. (2015). *Epistemología y metodología cualitativa en las ciencias sociales*. México: Trillas.
- Panosso, A. y Lohmann, G. (2012). *Teoría del turismo: conceptos, modelos y sistemas*. México: Trillas.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson.
- Sandoval, C. (1996). *Investigación cualitativa*. Bogotá: Icfes.
- Valderrama, S. (2016). *Pasos para elaborar proyectos de investigación científica cuantitativa, cualitativa y mixta*. Lima: Editorial San Marcos.
- Varela, R. (2008). *Innovación empresarial, arte y ciencia en la creación de empresas* (3ª ed.). Bogotá: Pearson.