



## El funcionamiento interno y gestión de restaurantes en la Ciudad de Valencia (España) desde el punto de vista de propietarios

The internal operation and management of restaurants in the City of Valencia (Spain) from the point of view of owners

Geraldine Bustamante Reyes

Universitat Politècnica de València

[gebusre1@doctor.upv.es](mailto:gebusre1@doctor.upv.es)

Lourdes Canós Darós

Universitat Politècnica de València

[loucada@omp.upv.es](mailto:loucada@omp.upv.es)

Cristina Santandreu Mascarell

Universitat Politècnica de València

[crisanma@omp.upv.es](mailto:crisanma@omp.upv.es)

Recibido/Received: 06-06-2017

Aceptado/Accepted: 15-11-2017

### RESUMEN:

En el presente trabajo se lleva a cabo una investigación de campo en el sector de restaurantes geográficamente localizados en la ciudad de Valencia (España) con la finalidad de obtener un panorama más específico sobre la situación actual de este tipo de negocios desde el punto de vista de los propietarios o responsables que gestionan los restaurantes. A través de entrevistas semiestructuradas y el tratamiento de datos con la metodología de la teoría fundamentada se han obtenido resultados, entre otros, sobre la situación del sector y la competencia, la calidad del servicio al cliente, la formación y capacitación de los trabajadores en la restauración, la situación laboral de la mujer en estos negocios y el uso de las nuevas tecnologías.

*Palabras clave:* restaurante; gestión de recursos humanos; mujeres; competencia; medios tecnológicos.

### ABSTRACT:

In this paper a research about restaurants geographically located in the city of Valencia (Spain) is carried out in order to get a more specific overview of the current status of these businesses from the point of view of owners or managers. By developing semi-structured interviews and using the methodology of grounded theory results have been obtained, among others, about the situation of the sector and competency, the quality of customer service, the training of workers, the employment situation of women in these businesses and the use of new technologies.

*Keywords:* restaurant; human resources management; women; competition; technological means.

## I. INTRODUCCIÓN

Como es bien sabido, el turismo es una fuente importante de negocio en el mundo. En España supone un 12% del PIB y comprende al 13% de la población activa (INE, 2013). El sector turístico está formado por diversos subsectores, siendo la hostelería y la restauración los más relevantes por volumen económico y número de empleados. Según las estadísticas del 2014, se registraron 71.077 restaurantes en España y más de 1,4 millones de ocupados en el sector de restauración.

En cuanto a estudios superiores, el Ministerio de Economía y Competitividad, 2008 y el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, 2007; indican que el turismo en general se trata del principal sector socioeconómico de nuestro país, por lo que si no se llevan a cabo acciones decididas en pro de la investigación, la innovación y el desarrollo, está abocado a una pérdida de competitividad a medio y largo plazo.

Atentos a esta información se realizan iniciativas para paliar estos desequilibrios del sector turístico, como en el Libro Blanco: Título de Grado en Turismo (ANECA, 2004), en el VI Plan Nacional de Investigación Científica, Desarrollo e Innovación Tecnológica para el periodo 2008-2011, o en el Plan de Turismo Español Horizonte 2020, entre otros, donde se destacan como medidas estratégicas del sector la necesidad de la investigación de innovación, desarrollo y sostenibilidad para incrementar su competitividad y aprovechar su importancia como sector clave de reactivación económica. No es hasta la década de los setenta cuando aparecen los primeros artículos dedicados íntegramente a la actividad turística en nuestro país y que despegan de manera definitiva a partir del 2000, siendo en el 2009 el año con mayor producción científica en esta materia (Iñiguez, 2013).

En este contexto, es necesario desarrollar con más profundidad y analizar al detalle el sector de la restauración a través de la realización de estudios por parte de la comunidad científica. De este modo, se conseguirán mejoras en los procesos de gestión y se satisfarán de mejor modo las necesidades de los clientes. Aunado a esto está que en el panorama turístico español, el turismo gastronómico es uno de los productos emergentes que más se está desarrollando en los últimos años (Millán, 2011).

Apenas existen investigaciones referidas a la gestión de los restaurantes localizados en el ámbito de influencia de la ciudad de Valencia (Bustamante et al., 2012), máxime en lo referido a los recursos humanos implicados en su quehacer cotidiano. En este sentido, tradicionalmente ha surgido la controversia de la profesionalización (y el intrusismo) de los puestos de trabajo del sector de la restauración y el desfase entre la oferta de trabajo cualificada con una demanda que no cubre las condiciones de los propietarios o gestores de los restaurantes.

Del mismo modo, la presencia de la mujer trabajadora en los restaurantes también debe ser tenida en cuenta, cumpliendo la igualdad de género que exige la legislación española. Cabe recordar que el turismo es uno de los sectores que más ha ayudado a la inserción de la mujer al mundo laboral.

La mujer ha recorrido en el mundo laboral un camino, muy duro, largo y lleno de obstáculos. Su evolución y aceptación en el entorno laboral que era de los hombres ha sido muy lento. Cuando se deja atrás la autarquía se da lugar a una apertura de la economía y del turismo, donde la mujer por primera vez se hace visible en el mundo laboral, aunque solo en trabajos como limpiadora, cocinera y maestra entre otros. Con la necesidad de mano de obra con el desarrollo económico, se recurre todavía más a la mujer, ya se la considera trabajadora y se le

reconoce el derecho a trabajar. El principal sector donde se incorpora la mujer es en el terciario, debido a un incremento de la demanda en el sector turístico, cubriendo por primera vez puestos de trabajos que sólo habían podido ser ocupados por hombres. No obstante, se puede apreciar una cierta restricción tanto en los salarios como en los puestos ocupados (Huete, 2013), como se observa en la tabla 1.

Tabla 1: Ocupación en el sector turístico español: hombre frente a mujeres.

Hombres	Mujeres
71% Director de administración	96 % Camarera
73% Director hotel- restaurante	52% Recepcionista-ayudante
67% Director agencia de viajes	100% Gobernanta
93% Maître	69% Agente de viajes

**Fuente:** Huete (2013).

El valor otorgado por la sociedad al rol femenino ha sido y sigue siendo inferior al rol masculino, lo que ha ocasionado una posición socioeconómica discriminatoria de las mujeres y una situación asimétrica de poder respecto de los hombres, a pesar de que el derecho a la igualdad y la prohibición de discriminación están considerados como un derecho en todas las constituciones de los países democráticos (Charlo y Núñez, 2012).

Si relacionamos los estudios superiores en turismo con la situación laboral, encontramos varias afirmaciones que realzan la escasez de las mujeres en el ámbito laboral y en puestos técnicos. Por ejemplo, según la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA, 2004) alrededor de un 80% del alumnado de turismo es mujer y un 60% de la población que ocupa el sector es femenino. Sin embargo, siguen estando infravaloradas e infrarrepresentadas en puestos de responsabilidad a nivel de dirección tanto en el sector público como en el privado, innovación e investigación (Unidad de mujeres y ciencia, 2011).

Esta situación de menor inserción laboral también es demostrada en estudios de investigación publicados como el de Iñiguez et al. (2013), el cual ha mostrado que la producción científica de las mujeres es de un 34% frente a un 66% de los hombres y ha reflejado que en el sector turístico la desigualdad de género es una realidad. Un análisis de la evolución y comportamiento del mercado laboral en la industria turística arroja datos como el que en número de asalariados con contrato fijo existe desigualdad de género, ya que hay mayor número de mujeres paradas en la hostelería que de hombres y un dato importante es que la gran diferencia en la media de ganancia anual a favor de los hombres es de aproximadamente 4.000 euros, remarcando esta desigualdad en los sueldos (Sigüenza et al., 2013).

Por tanto, existe una contradicción entre la formación y los puestos ocupados en el sector turístico. Esto es debido a que la formación y los puestos laborales de categorías media y baja están compuestos mayoritariamente por mujeres, y los puestos de decisión y responsabilidad, así como la producción científica de primer nivel, son eminentemente masculinos (OMT, 2011). Además, la OMT (2011) indica que el turismo es un sector desprofesionalizado, donde no se invierte en formación, investigación y desarrollo, existiendo una fuerte desigualdad de género, principalmente en salario y puestos de responsabilidad.

Otro punto importante que merece la pena ser estudiado en el ámbito de la restauración es el uso de las nuevas tecnologías por su relación con la calidad en la prestación del servicio al cliente y la capacitación y entusiasmo del personal. El triángulo básico de personas que participan en este tipo de negocio lo forman los clientes, empleados y propietarios. Todas las partes han de comunicarse de algún modo, y actualmente existen diferentes alternativas tecnológicas que pueden mejorar la gestión del restaurante en cuestión. Aunque existen algunos estudios que indican que los establecimientos de hospedaje muestra mayor predisposición y apertura a las TIC'S para su uso, mientras que los establecimientos de alimentos no consideran el mismo grado de importancia a dichas tecnologías para el desarrollo de su negocio (Mejía, 2015).

En este trabajo queremos conocer la opinión de los propietarios de diversos restaurantes ubicados en la ciudad de Valencia (España) en lo que se refiere a su gestión interna, así como describir los puntos positivos y negativos que tiene la dedicación a un restaurante. Por lo anteriormente comentado, es importante comprobar la necesidad de tener estudios profesionales para trabajar en el sector restauranero y la importancia de los recursos humanos para permanecer en el mercado, haciendo especial hincapié en la situación laboral de la mujer. Así mismo, en el mundo tecnológico en el que nos encontramos, no podemos dejar de analizar el uso de las nuevas tecnologías en estos negocios y tratar de esbozar un escenario futuro para los restaurantes valencianos.

## II. METODOLOGÍA

Dados los objetivos planteados acerca de la profundización en los procesos de gestión de los restaurantes de la ciudad de Valencia, la gestión de recursos humanos y la situación de las mujeres en estos negocios en particular y el uso de nuevas tecnologías, consideramos que la metodología adecuada a seguir es de índole cualitativa, eligiendo como herramienta la teoría fundamentada de Glaser y Strauss desarrollada en 1967.

La teoría fundamentada es una metodología de investigación cualitativa, que puede basarse en textos, discursos, dibujos, gráficos e imágenes. Este método de investigación fundamentado en los datos, permite investigar a nivel individual en comportamientos, emociones, sentimientos, experiencias y por lo tanto a nivel colectivo en el comportamiento de las organizaciones y en los movimientos sociales. Trata de identificar el conjunto de cualidades de un fenómeno o que dan lugar a un fenómeno y que se observan interrelacionadas (Mejía, 2001). Esta metodología pretende, a través de la observación del investigador de los comportamientos, emociones, experiencias, comportamientos organizativos u otros relacionados con las ciencias sociales crear teoría, es decir, los resultados de la investigación permiten dar lugar a una teorización (Giraldo, 2011).

Por sus características, se ha utilizado principalmente en áreas como la psicología y las ciencias sociales. Hoy en día, se va extendiendo su aplicación a otros ámbitos como el empresarial u organizacional y en concreto el sector turístico (Santandreu et al., 2013; Escalona et al., 2012) ya que se ha observado la cantidad y la calidad de información obtenida al realizar este tipo de investigación.

De este modo, se ha elaborado un cuestionario cuyo contenido procede de la compilación de diversos cuestionarios propuestos en varios trabajos académicos sobre hostelería y turismo en general (Szmulewicz, 2008; Andreu, 2001), pues tras una revisión y búsqueda bibliográfica se detectó que es mínima la producción científica que habla del sector de la restauración, con

algunos estudios enfocados hacia la hostelería (Díaz, 2005) o tratando sobre la calidad en los negocios de comida o del sistema de quejas (Moliner, 2004). Es obvio que el contenido del cuestionario está en la línea de los objetivos que se plantean en este trabajo como proposiciones para ser contrastadas.

El cuestionario está formado por treinta preguntas distribuidas en ocho áreas:

1. Información personal y profesional
2. Información del restaurante
3. Recursos humanos
4. Igualdad de género
5. Clientes
6. Competencia
7. Tecnología
8. Situación política y económica del país

En particular, el último bloque de preguntas, Situación política y económica del país, se propuso para poder realizar comparaciones internacionales en un futuro, por lo que las respuestas no son especialmente relevantes analizando los resultados a nivel local (como es el ámbito de este trabajo).

El área de estudio se ha delimitado a la ciudad de Valencia, eligiendo como muestra restaurantes, descartando cafeterías, bares, pubs y franquicias de comida rápida. El cuestionario se utilizó en entrevistas semiestructuradas realizadas a los propietarios de 11 restaurantes ubicados en diferentes puntos de la ciudad. Llegados a este punto es importante definir la palabra restaurante: es aquel negocio que se dedica de forma profesional, habitual y mediante precio a servir comidas, otros alimentos y bebidas para ser consumidas en el propio local, debiendo estar abierto al público en general y sin perjuicio de que la dirección pueda dictar normas de régimen interior sobre el uso de sus servicios e instalaciones (Ley de Turismo de la Comunidad Valenciana, 1998).

Para analizar los resultados obtenidos de los cuestionarios se recurrió al programa Atlas.ti. Es importante comentar que con la última entrevista se consiguió alcanzar el punto de saturación, que consiste en que con toda la información obtenida de los entrevistados llega a un punto en que no se añaden nuevas ideas a lo ya expresado anteriormente, por consiguiente, en este punto se detiene el proceso de seguir realizando entrevistas.

El programa Atlas.ti es una herramienta informática cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo de datos textuales. Para un mayor entendimiento de cómo funciona este programa, se explica brevemente dicho proceso. Atlas.ti implica cuatro etapas: codificación de la información, categorización, creación de una o más redes de relaciones o mapas conceptuales entre las categorías y estructuración de hallazgos (Varguillas, 2006).

La codificación de la información consiste en asignar un código o palabra clave a las respuestas de los entrevistados. La categorización consiste en agrupar a los códigos en categorías. La siguiente etapa es la creación de redes, que es establecer entre las categorías redes estructurales o mapas conceptuales. La última fase, estructuración de hallazgos, se refiere a la interpretación que hace el investigador de las redes estructurales obtenidas.

El proceso consistió en volcar en el programa informático tanto las preguntas como las respuestas obtenidas de los dueños de los 11 restaurantes analizados. Se asignó un código

relacionado con las respuestas obteniendo 27 códigos en total, que a continuación se enumeran:

1. Año apertura
2. Capacitación al empleado
3. Carencias del empleado
4. Clasificación de clientes
5. Competencia
6. Datos del negocio
7. Datos personales
8. Desventajas de trabajar en el sector
9. Desventajas del sector con los otros sectores turísticos
10. Diferencia del negocio con la competencia
11. Estudios realizados
12. Futuro del sector
13. Importancia de los medios tecnológicos
14. Importancia de los recursos humanos
15. Mujeres dentro del personal
16. Número de empleados
17. Perfil del empleado
18. Personal extranjero
19. Quejas más frecuentes
20. Razones para abrir el restaurante
21. Recursos humanos
22. Repercusión de la situación económica y política
23. Secciones del restaurante
24. Subvenciones del gobierno
25. Tipo de cocina
26. Ventajas de trabajar en el sector
27. Ventajas del sector con los otros sectores turísticos

En el tratamiento de la información procedente de las entrevistas, algunos códigos solían repetirse en cada entrevista (aunque nuevos códigos iban apareciendo hasta llegar al nivel de saturación). Por ejemplo, el código *14-Importancia de los recursos humanos* en todas las respuestas aparecía pero expresado en diferentes palabras: muy importante, fundamental, básica, etc.; en resumen, que era de gran importancia y básico para el éxito del negocio. Otro ejemplo que se puede citar es el código *24-Subvenciones del gobierno*; que se refiere a si el propietario recibe o no ayudas económicas del gobierno para el funcionamiento y mantenimiento de su negocio; en este caso la respuesta fue siempre la misma en todos los entrevistados: negativa, no reciben ninguna ayuda.

También se detectó que con las respuestas obtenidas se eliminaban proposiciones en torno a lo que se piensa o la imagen que tiene la gente en general del sector de restaurantes. Así pues en el código *11-Estudios realizados* o el *20-Razones para abrir el restaurante*; la proposición decía que la persona era egresada de la carrera de turismo y que abría el restaurante porque era un campo donde se podían desarrollar laboralmente, pero los resultados fueron todo lo contrario a lo que se esperaba, ya que de los 11 entrevistados solo 1 era egresado de la carrera de hostelería, el resto no estudio nada relacionado con el turismo y algunos coincidieron en que



habían abierto el negocio para continuar la tradición de familia, otros por encontrarse en paro y algunos más porque a pesar de no haber estudiado nada relacionado con la hostelería, les atraía mucho el área de restauración.

Los códigos que se repiten más son el 17 con 23 veces, el 10 con 13 veces y le siguen el 3, 13, 14 y 27 con 12 respuestas cada uno. Por el lado contrario, el código 2 y 26 registraron 8 respuestas y el 9 con 9 opiniones, siendo ambos los que menos tenían respuestas repetitivas. Por tanto, por una parte es importante para los propietarios la diferenciación con la competencia, procedente sin duda del servicio ofrecido al cliente. Es importante comentar que el éxito de las relaciones entre restaurante-cliente influye positivamente en los resultados financieros y relativos al mercado, algo que es fundamental para el negocio; por lo que la calidad y el compromiso que tenga un restaurante con sus clientes repercutirá en que tan exitosa sea la relación entre ambos y lo duradera que puede ser (Fuentes-Blasco y Moliner-Velázquez, 2014).

Por otra parte, destacan diversos temas relacionados con la gestión de personal (carencias del empleado, importancia de los recursos humanos, perfil del empleado). Cabe señalar en este punto un estudio aplicado a empleados, donde se analiza el grado de compromiso que tienen para con el restaurante y un factor importante es el ejemplo que da el propietario y el trabajar los gerentes codo con codo junto con los empleados, lo que provoca que se entreguen más a sus actividades. Un líder que hace las mismas funciones que un empleado o que también esté dispuesto a servir al cliente, contagiará a los trabajadores a comprometerse con el negocio y a estar dispuestos a hacer lo mismo o más que el dueño (Carter y Baghurst, 2014). La delegación de autoridad también es relevante para la integración de los empleados, pues tiene efectos positivos en la actitud del personal de cara a la satisfacción laboral, compromiso con la organización y calidad percibida en el servicio, aumentando la eficacia del negocio (Kim, Losekoot y Milne, 2013).

También destaca la importancia de los medios tecnológicos en el sector, tal y como planteamos en nuestros objetivos, ya que todos coincidieron que es fundamental para darse a conocer y mantenerse dentro del mercado; hoy en día toda la gente recurre a Internet, Facebook, aplicaciones informáticas como Google o TripAdvisor para buscar algún local donde comer; sin embargo también es básico el boca oreja para este tipo de negocio.

Resulta una evidencia que la sociedad está cambiando a una gran velocidad y esto se refleja en el creciente uso de las nuevas tecnologías; antes existía un turista clásico offline, que reservaba en agencias de viajes, por teléfono, usaba revistas turísticas de papel y se dejaba influir por el boca oreja de amigos y familiares, pero con la aparición de Internet, este turista offline pasó a ser un turista online que revisa páginas web, reserva por email, solicita revistas online y se deja influir por la puntuación y opiniones de otros usuarios en Internet (Caamaño et al., 2015).

Es cierto que no hay una mención relevante a la mujer como empleada, otra de nuestras propuestas de estudio como factor clave para la igualdad de género. Debemos analizar en este punto las razones de esta falta de información al respecto. Pensando en positivo, se puede argumentar que mujeres y hombres se consideran igual en los negocios analizados y, por tanto, a los propietarios no se les ha ocurrido mencionar ninguna referencia a la desigualdad. Pensando en negativo, es posible que sea un tema tabú que ni siquiera pasa por las mentes de los propietarios de los restaurantes. Es un tema que queda pendiente de ampliación y mejor estudio en trabajos futuros.

Para continuar viendo las relaciones entre los códigos establecidos a partir de los resultados de las entrevistas, se establecen una serie de relaciones entre los códigos (cuando ha resultado

conveniente). Estas relaciones son directas (es a), complementarias (está asociado con), contradictorias (contradice) consecuentes (es causa de) o inclusión (es parte de). A continuación se muestran algunos ejemplos de estas relaciones razonadas:

- Entre 3. *Carencias del empleado* y 19. *Quejas más frecuentes* la relación que se da es “es causa de” porque al tener bastantes carencias, el personal no dará un buen servicio y como consecuencia pueden manifestarse muchas quejas e inconformidades del cliente que haga uso del servicio. Hay que tener en cuenta que el apartado de quejas va muy relacionado con la satisfacción del cliente, relacionada con las virtudes o carencias del empleado, lo cual se suele ver reflejado en la propina (Boyes et al., 2004).

- El código 9. *Desventajas del sector con los otros sectores turísticos* tiene la relación “está asociado con” 10. *Diferencia del negocio con la competencia*. Esto significa que las diferencias que tenga el restaurante con otros competidores, como pueden ser bares, cafeterías, pubs, etc., si son negativas podrán relacionarse con las desventajas que pueda tener en comparación con los otros sectores turísticos por ejemplo un hotel que ofrezca el servicio de alimentación o perder clientela que prefiera no usar sus servicios porque no hay nada que lo haga diferente al resto de sus competidores. Es importante decir que el código 9 se refiere a que en comparación con los otros negocios como hoteles, agencias de viajes, balnearios, etc.; en un restaurante la materia prima es perecedera, la comida si no se consume se pierde y esto repercute en los ingresos, también que no se puede tener una previsión del número de clientes que vienen a comer, y en un hotel con las reservas de habitaciones se tiene más planificado el porcentaje de clientes.

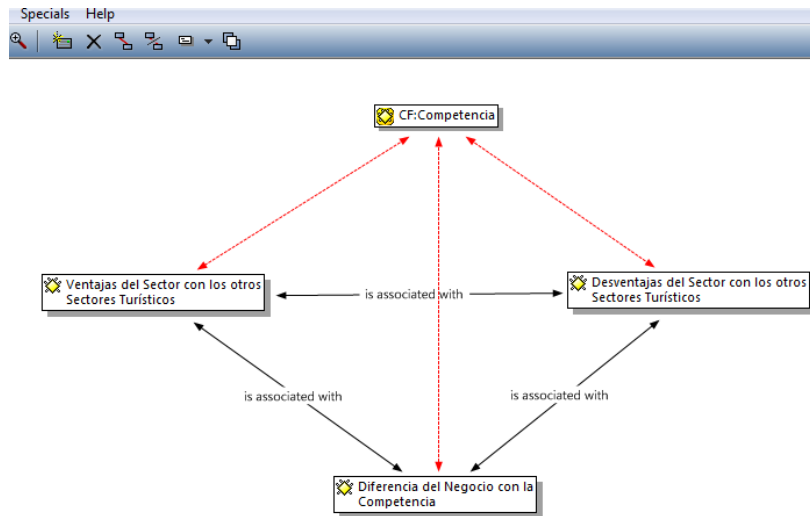
- 14. *Importancia de los recursos humanos* “es a” 21. *Recursos humanos*. El primero está dentro del segundo porque el grupo de preguntas sobre recursos humanos ha dado una respuesta que es el primer código. En esta línea el código 17. *Perfil del empleado* tiene dos relaciones con dos códigos, 2. *Capacitación al empleado* y 14. *Importancia de los recursos humanos*. La relación es “está asociado con”, porque hay una estrecha vinculación entre el tipo de personal que se busca para trabajar en restaurantes con la importancia del personal y cómo será la formación o capacitación de los mismos. También las quejas más frecuentes “es parte de” del futuro del sector porque a mayor respuestas negativas que manifiesten los clientes de un restaurante, peor será el futuro que tenga el mismo dentro del mercado laboral. En este apartado hay que comentar que la calidad del servicio turístico está indisolublemente vinculada a la calidad de su capital humano, constituyéndose éste en una pieza clave de competitividad. Solo unos recursos humanos satisfechos, motivados y formados, pueden ofrecer un servicio profesional de calidad, que revierta en la satisfacción del cliente externo (Lillo et al., 2007).

### III. RESULTADOS

Con la definición de los códigos y de sus relaciones, donde las hubiere, el programa informático permite agrupar en familias los códigos que tienen relación o que pertenecen a un mismo grupo de preguntas. En este trabajo se han creado cuatro familias: competencia, datos del negocio, datos personales y recursos humanos.



Figura 1. Competencia.



**Fuente:** Elaboración propia.

Para tratar el tema de la competencia se han considerado los siguientes códigos:

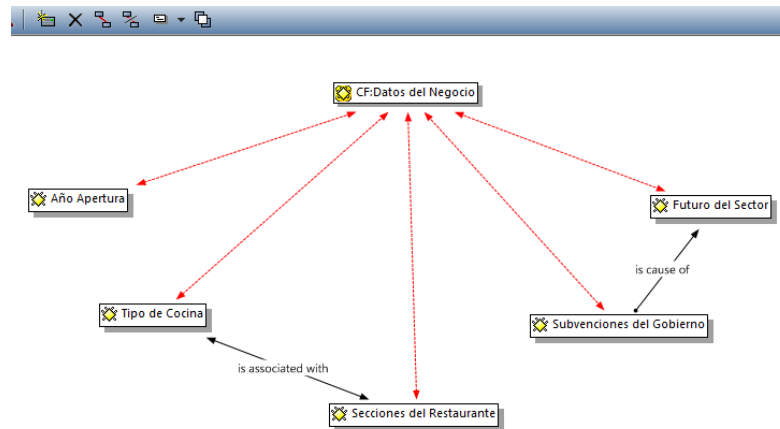
- 9-Desventajas del sector con los otros sectores turísticos
- 10-Diferencia del negocio con la competencia
- 27-Ventajas del sector con los otros sectores turísticos

En la figura 1 se representa la primer familia, y se refiere a los otros competidores a los que se enfrenta el negocio, cuál es su diferenciación para mantenerse dentro del mercado, pros y contras en relación a las otras áreas del sector turismo como puede ser un hotel, una agencia de viajes, etc.

Los resultados obtenidos fueron, en primer lugar, que para ser competitivo hay que tener un buen personal, con predisposición de servir al cliente y aprender siempre. Los recursos humanos son de vital importancia para marcar la diferencia con la competencia. En segundo lugar, mantener la relación calidad-precio, que sea equitativo lo que el cliente come con lo que paga. En tercer lugar, la comida; la materia prima o género es fundamental en este tipo de negocios ya que será lo que dé éxito y permanencia del negocio dentro del mercado o, por el contrario, lo condenará al fracaso.

En resumen, la ventaja de este tipo de negocio es la materia prima y la prestación del servicio, es decir, que la alimentación es lo que se ofrece y es el elemento distintivo en comparación con el alojamiento en un hotel o la venta de viajes en agencias. El servicio se da en el momento, el cliente viene, es atendido y paga; todo se da en el mismo tiempo y en los otros sectores, a veces, no se concreta una reserva de alojamiento o se cancela el viaje. Paradójicamente la desventaja también procede de la materia prima: si no se usa en el momento se pierde, el producto es perecedero (la comida).

Figura 2. Datos del negocio.



**Fuente:** Elaboración propia.

En esta familia se han incluido los códigos:

- 1-Año apertura
- 12-Futuro del sector
- 23-Secciones del restaurante
- 24-Subvenciones del gobierno
- 25-Tipo de cocina

La figura 2 es la segunda familia, que abarca información sobre el negocio, cuando abrió, que tipo de cocina ofrece, las áreas o departamentos que lo conforman y si recibe ayudas públicas. Es información general del negocio.

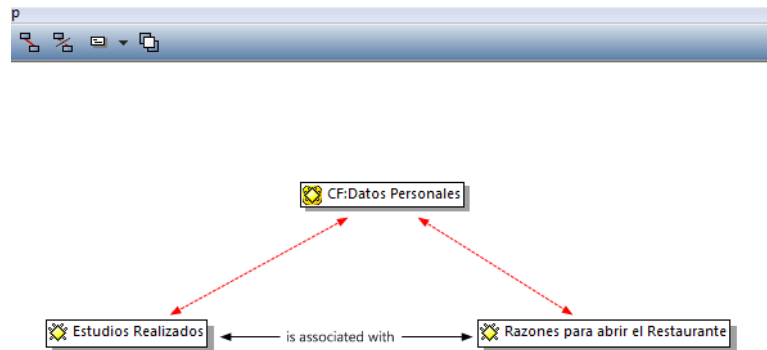
Los resultados obtenidos fueron que las áreas básicas que conforman a este tipo de negocios son cocina, comedor, terraza y barra. Aunque es un sector dentro del turismo español que genera empleos e ingresos al país, no reciben subvenciones del gobierno; algo negativo y que demuestra la poca atención que reciben estas empresas por parte de los órganos gubernamentales.

Finalmente el futuro del sector indica que, del 100% de los entrevistados, el 27% lo ve negativo debido a la crisis económica que se agudizó desde el 2012 y que ha traído el cierre de varios locales. La subida de los impuestos y la creación de franquicias de negocios de comida rápida a precios muy económicos repercuten en que no sea muy alentador el futuro de los restaurantes valencianos. Para el 73% es totalmente lo opuesto, lo ven muy positivo debido a que la gente siempre come y en la actualidad, el cliente come más veces fuera que dentro de casa; el turismo internacional ha crecido y a pesar de la crisis, tanto este turismo como el nacional siguen viniendo a zonas de playa.

Cabe añadir que la cocina valenciana (cocina mediterránea) está creciendo y está teniendo mucha repercusión a nivel mundial por lo que la demanda va aumentando. De los 11 restaurantes entrevistados, solo 1 ofrece comida italiana, el resto es de comida mediterránea o valenciana y cocina de mercado.

En esta línea de gestión del negocio hay que agregar un factor que en pocas investigaciones se ha analizado, y es que algunas decisiones estratégicas de los restaurantes están principalmente relacionadas con la combinación de número de mesas que debe tener el mismo, es decir, un factor clave para el éxito de este tipo de negocios es que la dimensión total de las mesas programadas, no debe ser mayor que la superficie total disponible del restaurante (Guerriero, Miglionico y Olivito, 2014).

Figura 3. Datos personales.



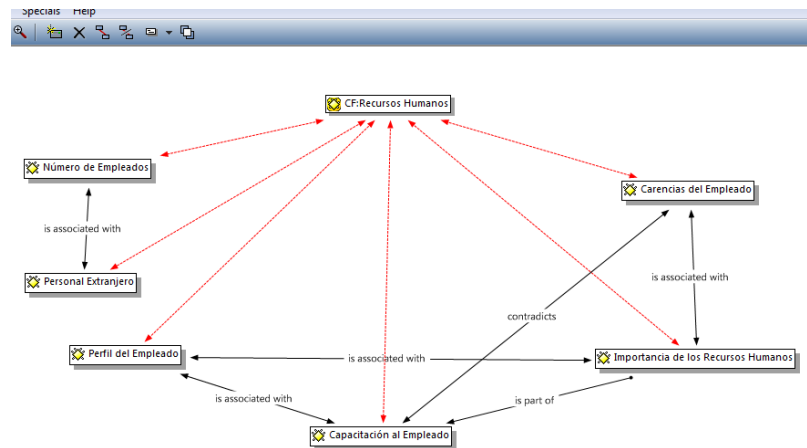
**Fuente:** Elaboración propia.

Los códigos de esta familia son:

- 11-Estudios realizados
- 20-Razones para abrir el restaurante

La tercera familia es la figura 3, la cual abarca información personal del propietario en relación a por qué decidió abrir el negocio y qué estudios profesionales tiene. Después de analizar esta familia se obtuvo que de 11 entrevistados solo 1 tiene estudios de hostelería superiores; la mayoría se ha dedicado al negocio por continuar con la tradición familiar o bien están en el paro o porque le atrae este sector aunque no tengan estudios en dicha área.

Figura 4. Recursos humanos.



**Fuente:** Elaboración propia.

Finalmente, la cuarta familia que es la figura 4, se habla del personal, si reciben capacitación o cuentan con cursos de formación laboral, el número de empleados, si hay personal extranjero así como la importancia de estos para el funcionamiento del negocio y las carencias que encuentra en ellos el propietario. Los códigos que forman este grupo son:

- 2-Capacitación al empleado
- 3-Carencias del empleado
- 14-Importancia de los recursos humanos
- 16-Número de empleados
- 17-Perfil del empleado
- 18-Personal extranjero

En este apartado se obtuvieron varios resultados. Si se le da capacitación al empleado pero son cursos básicos, de manipulación de alimentos y prevención de riesgos laborales, a partir de ahí es el propio empleado quién debe tener interés en estar tomando cursos constantemente, en algunos negocios se les da flexibilidad para tomarlos; esto también repercute en las carencias o aspectos negativos del trabajador, ya que la mayoría de los dueños coinciden en que les falta profesionalidad, carecen de una formación más actualizada no demuestran interés por seguir capacitándose constantemente. Además de no saber tratar al cliente, falta implicación o vocación por el servicio.

Aquí hay un aspecto importante a tratar y es la relación entre el uso de las TIC y la formación del empleado, ya que lo que está ocurriendo en el sector turístico en general es que las nuevas tecnologías requieren ser utilizadas por trabajadores con un nivel de cualificación medio o alto, en consecuencia, mejorar el capital humano impulsa la actividad innovadora en las empresas, lo que se traduce en aumentos de la productividad y la competencia (Sancho, 2008).

Todos los propietarios coincidieron en la gran importancia que tienen los recursos humanos en este tipo de sector, el empleado es primordial para la estabilidad y buen funcionamiento del negocio, es necesario para iniciar el servicio; además de ser el que atiende directamente al cliente.

Sobre los códigos 16 y 18, que van relacionados, la mayoría de los entrevistados tiene entre 3 a 7 empleados contándolos a ellos, ya que en todos el dueño también trabaja en conjunto con los empleados. Del total, 6 negocios no tienen extranjeros contratados mientras que los restantes tienen un promedio de 2 empleados extranjeros sobre el 100%.

Aunque más bien poca, se obtiene información sobre el punto de igualdad de género ya que el 50% de trabajadores, son mujeres y todas están casadas. Sobre este tema unos opinan que es un sector donde puede ascender laboralmente la mujer (no importan el sexo: si uno vale puede escalar); otros difieren porque dicen que en este tipo de negocios los puestos ya están marcados, es difícil ascender pero no porque sea mujer, sino porque hay pocos puestos y están muy definidos (por ejemplo en la cocina es ayudante de cocinero y cocinero, en comedor están camarero, barman y encargado). No sucede lo mismo, por ejemplo, en un hotel donde hay más departamentos y en consecuencia, más variedad de puestos de trabajo.

Por último, el perfil que buscan en el trabajador es que tenga experiencia laboral, que le guste el sector ya que los horarios son bastantes largos; el tener estudios es un plus pero no es fundamental para ser contratado, algunos opinan que hablar otro idioma también es beneficioso pero lo más importante es que sepan tratar al cliente, que tengan vocación de servicio y que cuenten con conocimientos básicos o experiencia en el sector.

#### **IV. CONCLUSIONES**

Al realizar esta investigación a través de entrevistas se obtuvo un panorama real y actual de la situación que hay en los restaurantes valencianos, pero desde la perspectiva de los dueños. Se obtuvo información sobre el futuro que le depara a este sector, que a pesar de la situación económica, de la crisis que hay en España, hay futuro. Los propietarios ven que aquellos negocios que son gestionados con experiencia, reconociendo la enorme importancia que tiene el personal y poniendo atención a la opinión del cliente, pueden permanecer en el mercado.

Así mismo se rechazó alguna hipótesis como la que se piensa que la mayoría que se dedica a este tipo de negocios, es porque han estudiado turismo. Al contrario no tienen carrera profesional, no son egresados de turismo y trabajan en restaurantes por continuar la tradición familia de abuelos o por necesidad económica, al quedarse desempleados y no poder encontrar trabajo, han decidido convertirse en autónomos y montar este tipo de negocios.

Otra hipótesis es que se cree que el responsable cuenta con fondos para dar capacitación constante al personal, lo cual no es así; les falta invertir en cursos para sus empleados y que los que deciden dedicarse a este sector, deben sacrificar horas con la familia y fines de semana. Hace falta tener vocación de servicio y ser consciente del tiempo que absorbe este tipo de negocio.

Los resultados obtenidos también muestran que el gobierno no da ayudas financieras a este sector, que lo tienen relegado y por consecuencia ante la crisis, muchos cierran por no tener apoyo económico. Es algo que debe cambiar en un país donde el turismo en general genera muchos ingresos y ocupa uno de los tres primeros países más visitados y que en forma indirecta y directa, el sector restaurantero es uno de los que más genera empleo, por lo que es importante que el gobierno revise este apartado al momento de elaborar los presupuestos económicos.

En cuanto a la participación de la mujer en este sector, se obtuvo que el 50% de los empleados en los negocios encuestados, son mujeres y con hijos y en relación a ascender no es fácil; pero no por discriminación de género, sino porque los puestos están muy marcados, según los

dueños no hay muchos niveles que escalar; por ejemplo, en la cocina se tiene el puesto de ayudante de chef y chef, por lo tanto independientemente de que sea hombre o mujer, no hay muchos puestos que ascender. Pero todavía queda mucho por investigar en este campo: la inserción laboral de la mujer en este tipo de negocio y también en el uso de las nuevas tecnologías. Ambos aspectos requieren de una nueva planeación para tratarlos con más profundidad, pues queda demostrado que están presentes en los restaurantes valencianos (sobre todo los propietarios reconocen la utilidad de las nuevas tecnologías para la mejora del servicio al cliente) aunque en esta investigación solamente se ha constatado este hecho de manera exploratoria, lo que sin duda originará nuevos trabajos futuros.

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad – ANECA (2004): *Título de Grado en Turismo*, Agencia Nacional de Evaluación de la calidad y Acreditación, Madrid.
- Andreu Simo, L. (2001): *“Emociones y satisfacción del consumidor. Propuesta de un modelo cognitivo-afectivo en servicios de ocio y turismo”*, Tesis doctoral. Universitat de València, Valencia.
- Boyes, W. J., Mounts, W. S. y Sowell, C. (2004): *“Restaurant tipping: free-riding, social acceptance, and gender differences”*. Journal of Applied Social Psychology, 34 (12): 2616-2638.
- Bustamante Reyes, G. y Canós Darós, L. (2012): *“Caracterización del sector de restauración en Valencia”*. Revista Gran Tour, 5: 54-70.
- Caamaño Franco, I. y Del Río Arca, M. (2015): *“Análisis de la colaboración público-privada en la aplicación de innovaciones tecnológicas en destinos turísticos. Caso de estudio: Geodestino Ría de Arousa (Galicia, España)”*. Rotur: Revista de Ocio y Turismo, 9: 1-16.
- Carter, D., Baghurst, T. (2014): *“The influence of servant leadership on restaurant employee engagement”*. Journal of Business Ethics, 124 (3): 453-464.
- Charlo Molina, M<sup>a</sup> Jo. Y Núñez Torrado, M. (2012): *“La mujer directiva en la gran empresa española: perfil, competencias y estilos de dirección”*. Estudios Gerenciales, 28 (124): 87-105.
- Dias Paixao, D. L. (2005): *La empleabilidad de los recursos humanos como factor estratégico de las empresas turísticas: el caso de la hostelería en Curitiba-Brasil*, Tesis doctoral. Universidad de Málaga, Málaga.
- Escalona-Ulloa, M., Peña Cortés, F. e Hiriarte Llanos, R. (2012): *“Oferta turística y perfil sociocultural de los empresarios turísticos del borde costero de la Araucanía, Chile”*. Estudios y Perspectivas en Turismo, 21 (2): 306–321.
- Fuentes-Blasco, M. y Moliner-Velázquez, B. (2014): *“Antecedentes del éxito de la relación entre restaurantes y sus clientes”*. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 24 (53): 99-112.
- Giraldo Prato, M. (2011): *“Abordaje de la Investigación Cualitativa a través de la Teoría Fundamentada en los Datos. Ingeniería Industrial”*. Actualidad y Nuevas Tendencias, Año 4, Vol. II (6): 79-86.



- Glaser, B. y Strauss, A. (1967): *The Discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Chicago, Aldine.
- Guerriero, F., Miglionica, G. y Olivito, F. (2014): “Strategic and operational decisions in restaurant revenue management”. *European Journal of Operational Research*, 237 (3): 1119-1132.
- Huete, R. (2010): *XIII Jornadas sobre mujer, biología y salud*. Universidad de Alicante, Alicante.
- Instituto Nacional de Estadística – INE. (2013): *Estadísticas sobre el mercado laboral*. Madrid.
- Iñiguez Berrozpe, T., Plumed Lasarte, M. y Latorre Martínez, M.P. (2013): “Tourism education and research in Spain from a gender perspective”. *Rotur. Revista de Ocio y Turismo*, 6: 51-65.
- Kim, B., Losekoot, E., y Milne, S. (2013): “Consequences of empowerment among restaurant serves; helping behaviors and average check size”. *Management Decision*, 51 (4): 781-794.
- Lillo Bañuls, A.; Ramón Rodríguez, A. B. y Sevilla Jiménez, M. (2007): “El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico”. *Cuadernos de Turismo*, 19: 47-69.
- Mejía Navarrete, J. (2001): “Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo”. *Investigaciones Sociales*, Año VIII (13): 277-299.
- Mejía Rocha, M. I. (2015): “Nuevas tecnologías para el desarrollo de la industria turística en Guanajuato, México”. *Rotur: Revista de Ocio y Turismo*, 9: 35-43.
- Millán Vázquez de la Torre, G. (2011): “Las empresas alimentarias nuevo motor del turismo industrial en la provincia de Córdoba. Análisis del perfil del turista”. *Rotur: Revista de Ocio y Turismo*, 4: 89-116.
- Moliner Velásquez, B. (2004): *La formación de la satisfacción/ insatisfacción del consumidor y del comportamiento de queja: aplicación al ámbito de los restaurantes*, Tesis doctoral. Universitat de València, Valencia.
- Organización Mundial del Turismo –OMT. (2011): *Global Report on Women in Tourism*. UNESCO, Madrid.
- Sancho Pérez, A. (2008): “Innovación tecnológica, competitividad y productividad: una aproximación al sector hostelería y restauración de la Comunidad Valenciana”. *Rotur: Revista de Ocio y Turismo*, 1: 153-164.
- Santandreu, C.; Canós, L. y Ramón, F. (2013): “La innovación organizacional en el sector turístico: nuevas demandas del entorno”. *Gran Tour: Revista de Investigaciones Turísticas*, 7: 60-74.
- Sigüenza, M<sup>a</sup> C., Brotons, M. y Huete, R. (2013): “The evolution of gender inequality in tourism employment in Spain”. *Rotur: Revista de Ocio y Turismo*, 6: 182-200.
- Szmulewicz E., P. (2008): *Generación de empleo y desarrollo de recursos humanos en turismo rural: aplicación al caso de la Comunidad Valenciana*, Tesis doctoral. Universitat de València, Valencia.

Unidad de Mujeres y Ciencia. (2011): *Libro blanco: situación de las mujeres en la ciencia en España*. Ministerio de Ciencia e Innovación, Madrid.

Varguillas, C. (2006): "El uso de Atlas.ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido UPEL. Instituto Pedagógico Rural en Mácaro". *Revista de Educación Laurus*, 12 (Nº extraordinario): 73-87.

#### HOW TO CITE THIS ARTICLE IN BIBLIOGRAPHIE

Bustamante Reyes, G; Canós Darós, L; Santandreu Mascarell, C. (2018): "El funcionamiento interno y gestión de restaurantes en la Ciudad de Valencia (España) desde el punto de vista de propietarios". *Rotur. Revista de Ocio y Turismo*, 12(1): 105-120, <http://www.rotur.es>, ISSN: 1888-6884