



**Responsabilidad social empresarial aplicada a los procesos operativos en  
establecimientos de alimentos y bebidas. Caso de estudio: Restaurante Lammhaus Grill  
& Bar**

Borja Guerrero, Gina Sofía

Departamento de Carrera de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería en Administración Turística y Hotelera

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Ingeniera en Administración Turística y  
Hotelera

MSc. Rea Dávalos, Martha Patricia

28 de agosto del 2023



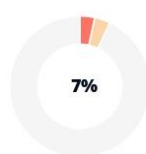
## Plagiarism and AI Content Detection Report

### Proyecto. Sofia Borja2.docx

#### Scan details

Scan time: August 23th, 2023 at 20:48 UTC      Total Pages: 53      Total Words: 13143

#### Plagiarism Detection



Types of plagiarism		Words
Identical	3.4%	448
Minor Changes	0%	0
Paraphrased	3.6%	475
Omitted Words	0%	0

#### AI Content Detection



Text coverage		Words
AI text	1.5%	194
Human text	98.5%	12949

[Learn more](#)

#### 🔍 Plagiarism Results: (44)

🌐 **ISO Material de capacitación básica - ppt descargar** 1.5%

<https://slideplayer.es/slide/11830676/>

Fuentes

Descargar ...

🌐 **Microsoft Word - 9001 IRAM-ISO\_2008\_.doc** 1.2%

<https://www.uic.org.ar/intranetpyme/edici%c3%b3n%202011...>

AGOMEZ

ISO 9001 NORMA INTERNACIONAL Traducción oficial Official translation  
Traduction officielle Sistemas de gestión de la calidad — Requisit...

🌐 **Tesis Final** 0.5%

<https://core.ac.uk/download/pdf/198131855.pdf>

Rojas Caballero Gabriel

Universidad Católica de Santa María Facultad de Ciencias Económico  
Administrativas Escuela Profesional de Administración de Empresas "AN...

MARTHA  
PATRICIA REA  
DAVALOS

Firmado digitalmente por  
MARTHA PATRICIA REA  
DAVALOS  
Fecha: 2023.08.31 09:13:25  
-05'00'



**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Ingeniería en Administración Turística y Hotelera**

### **Certificación**

Certifico que el trabajo de titulación: **“Responsabilidad social empresarial aplicada a los procesos operativos en establecimientos de alimentos y bebidas. Caso de estudio: Restaurante Lammhaus Grill & Bar”** fue realizado por la señorita **Borja Guerrero Gina Sofía**; el mismo que cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, además fue revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de prevención y/o verificación de similitud de contenidos; razón por la cual me permito acreditar y autorizar para que se lo sustente públicamente.

**Sangolquí, 28 de agosto de 2023**



**Ing. Rea Dávalos Martha Patricia, PhD**

C.C. 1709678104



Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio

Carrera de Ingeniería en Administración Turística y Hotelera

#### Responsabilidad de Autoría

Yo, **Borja Guerrero Gina Sofia**, con cédula de ciudadanía n° 1724184955, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **Responsabilidad social empresarial aplicada a los procesos operativos en establecimientos de alimentos y bebidas. Caso de estudio: Restaurante Lammhaus Grill & Bar** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos, y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

Sangolquí, 28 de agosto de 2023

**Borja Guerrero Gina Sofia**

C.C.: 1724184955



**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio**

**Carrera de Ingeniería en Administración Turística y Hotelera**

**Autorización de Publicación**

Yo, Borja Guerrero Gina Sofia, con cédula de ciudadanía n° 1724184955 autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación:

**Responsabilidad social empresarial aplicada a los procesos operativos en establecimientos de alimentos y bebidas. Caso de estudio: Restaurante Lammhaus Grill & Bar** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi responsabilidad.

**Sangolquí, 28 de agosto de 2023**

**Borja Guerrero Gina Sofia**

C.C.: 1724184955

## **Dedicatoria**

A ustedes padres, por ver luz en mí, por considerarme la esperanza de la familia, este logro es nuestro.

Sofi Borja del pasado, lo logramos pequeña, así como lograremos seguir siendo mejores personas y profesionales, vamos por más.

*Sofía Borja*

## **Agradecimiento**

A mi tutora, MsC. Martha Rea, la dedicación, ver más allá de la parte académica, ver en los alumnos no solo a alumnos, sino a futuros profesionales, reconocer que la etapa estudiantil puede ser complicada debido a mucha burocracia y dar una mano para hacer más ligero este proceso, son cualidades que sobrepasan la docencia, le convierten en una mano amiga que me permitió alcanzar esta meta.

A mis amigos. Habría una lista infinita de razones para agradecer, incluida su incidencia en mi estabilidad mental y emocional, sin embargo, una de las razones que me trajeron a estas instancias fue la insistencia, paciencia y apoyo de amigos y compañeros de vida para no dejarme desistir.

A mis padres. Los hijos somos ingratos de muchas maneras, a veces no reconocemos el esfuerzo de nuestros padres detrás este logro, el libre albedrío que me inculcaron, el buen ejemplo y los sacrificios, me trajeron hasta acá, les estoy infinitamente agradecida.

*Sofía Borja*

## Tabla de contenido

Responsabilidad de autoría.....	4
Autorización .....	5
Dedicatoria.....	6
Agradecimiento.....	6
Resumen .....	12
Abstract.....	13
Introducción .....	14
Planteamiento del problema.....	16
Objetivo general.....	17
Objetivos específicos .....	17
Determinación de variables.....	17
Capítulo I .....	18
Marco teórico .....	18
<i>Teoría de desarrollo sostenible</i> .....	18
<i>Normas ISO</i> .....	20
<i>Enfoque en procesos</i> .....	32
Marco referencial .....	34
<i>Objetivos de desarrollo sostenible</i> .....	34
Marco conceptual.....	37
<i>Desarrollo sostenible</i> .....	37
<i>Gastronomía sostenible:</i> .....	37
<i>Hotelería Sostenible:</i> .....	37
<i>Procesos:</i> .....	38
<i>Procesos Operativos:</i> .....	38

<i>Responsabilidad social empresarial (RSE):</i> .....	38
<i>Responsabilidad ambiental:</i> .....	38
<i>Restaurante sostenible:</i> .....	39
<i>Sostenibilidad:</i> .....	39
<i>Stakeholders:</i> .....	39
<i>Sustentabilidad:</i> .....	39
<i>Valor agregado:</i> .....	40
Objeto de Estudio.....	40
<i>RSE aplicada a establecimientos de alimentos y bebidas</i> .....	40
<i>Caso de estudio: Lammhaus Grill &amp; Bar.</i> .....	42
Capítulo II .....	47
Marco metodológico.....	47
<i>Diseño metodológico</i> .....	47
Instrumentos .....	47
<i>Encuesta</i> .....	48
<i>Entrevista</i> .....	48
Población y Muestra.....	48
Procedimiento para recolección y análisis de datos .....	49
Capítulo III .....	50
Resultados .....	50
<i>Análisis de la encuesta al cliente externo</i> .....	50
<i>Análisis de las entrevistas realizadas al cliente interno y propietario</i> .....	56
<i>Mapeo de procesos del Restaurante Lammhaus Grill &amp; Bar.</i> .....	61



<i>Caracterización proceso de dirección.....</i>	<i>63</i>
<i>Caracterización proceso de finanzas.....</i>	<i>64</i>
<i>Caracterización proceso de marketing. ....</i>	<i>66</i>
<i>Caracterización proceso de servicio al cliente. ....</i>	<i>68</i>
<i>Caracterización proceso de producción.....</i>	<i>70</i>
<i>Caracterización proceso de compras y almacenamiento.....</i>	<i>72</i>
Capítulo IV .....	74
Propuesta.....	74
<i>Objetivo de la propuesta.....</i>	<i>74</i>
<i>Análisis FODA.....</i>	<i>74</i>
<i>Análisis CAME .....</i>	<i>76</i>
<i>Estrategias de mejora .....</i>	<i>77</i>
Capítulo V .....	80
Conclusiones y recomendaciones .....	80
<i>Conclusiones.....</i>	<i>80</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>80</i>
Bibliografía.....	82
Apéndices .....	87

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> <i>Valoración de prácticas de RSE</i> .....	53
<b>Tabla 2</b> <i>Caracterización proceso de dirección</i> .....	63
<b>Tabla 3</b> <i>Caracterización proceso de finanzas</i> .....	64
<b>Tabla 4</b> <i>Caracterización proceso de marketing</i> .....	66
<b>Tabla 5</b> <i>Caracterización proceso de servicio al cliente</i> .....	68
<b>Tabla 6</b> <i>Caracterización proceso de producción</i> .....	70
<b>Tabla 7</b> <i>Caracterización proceso de compras y almacenamiento</i> .....	72
<b>Tabla 8</b> <i>Análisis FODA del Restaurante Lammhaus Grill &amp; Bar</i> .....	74
<b>Tabla 9</b> <i>Análisis CAME del Restaurante Lammhaus Grill &amp; Bar</i> .....	76

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> <i>_Curva ambiental de Kuznets.....</i>	19
<b>Figura 2</b> <i>_Dimensiones del desarrollo sostenible.....</i>	20
<b>Figura 3</b> <i>_Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.....</i>	23
<b>Figura 4</b> <i>_Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001.....</i>	26
<b>Figura 5</b> <i>_Visión esquemática de la norma ISO 26000.....</i>	29
<b>Figura 6</b> <i>_Responsabilidad Social: 7 componentes fundamentales.....</i>	31
<b>Figura 7</b> <i>_Modelo de gestión por procesos.....</i>	32
<b>Figura 8</b> <i>_Logo Lammhaus Grill &amp; Bar.....</i>	42
<b>Figura 9</b> <i>_Salón oveja Lammhaus Grill &amp; Bar.....</i>	44
<b>Figura 10</b> <i>_Grado de Satisfacción.....</i>	50
<b>Figura 11</b> <i>_Deficiencias de atención al cliente.....</i>	50
<b>Figura 12</b> <i>_Acciones para satisfacer el cliente.....</i>	50
<b>Figura 13</b> <i>_Iniciativas de responsabilidad social del establecimiento.....</i>	51
<b>Figura 14</b> <i>_Prácticas de RSE percibidas en el local.....</i>	52
<b>Figura 15</b> <i>_Valoración de prácticas de RSE.....</i>	54
<b>Figura 16</b> <i>_Mapeo de procesos del Restaurante Lammhaus Grill &amp; Bar.....</i>	61

## Resumen

La responsabilidad social empresarial (RSE) aplicada a los procesos operativos en establecimientos de alimentos y bebidas refiere a la manera en la que se dirige a este tipo de locales con base a la gestión del efecto que su labor produce en sus clientes, colaboradores, socios, comunidades aledañas, medioambiente y en la sociedad global. Con este argumento se estudió el caso del restaurante Lammhaus Grill & Bar para determinar la responsabilidad social empresarial aplicada en sus procesos operativos mediante el levantamiento y caracterización de sus procesos operativos. Se aplicó una metodología con enfoque mixto, diseño no experimental, con las técnicas de la encuesta destinada a 96 clientes externos y la entrevista dirigida a los propietarios del local y a los colaboradores de las áreas de producción, servicio al cliente y administrativos. Los resultados demostraron que el restaurante tiene una política clara y aplicada sobre manejo de residuos, da prioridad a proveedores locales, ofrece empleo justo, pero carece de protocolos para los procesos y la RSE no es una política interna. A esto se suma la presencia de restaurantes con protocolos definidos y el boca a boca negativo de los clientes. Entonces se concluye que, Lammhaus Grill & Bar posee puntos fuertes y débiles en el campo de la RSE, por lo que es necesario el diseño de un plan de estrategias destinada al mejoramiento de los procesos operativos del local.

*Palabras clave:* RSE (Responsabilidad social empresarial), procesos, restaurante, sociedad, medio ambiente.

### **Abstract**

Corporate social responsibility (CSR) applied to operational processes in food and beverage establishments refers to the way in which this type of establishment is managed based on the effect that its work has on its customers, employees, partners, surrounding communities, the environment and global society. With this argument, the case of the restaurant Lammhaus Grill & Bar was studied to determine the corporate social responsibility applied in its operational processes through the survey and characterization of its operational processes. A methodology with a mixed approach, non-experimental design was applied, with the techniques of a survey to 96 external customers and an interview to the owners of the restaurant and to the collaborators of the production, customer service and administrative areas. The results showed that the restaurant has a clear and applied waste management policy, gives priority to local suppliers, offers fair employment, but lacks protocols for the processes and CSR is not an internal policy. Added to this is the presence of restaurants with defined protocols and negative word of mouth from customers. It is therefore concluded that Lammhaus Grill & Bar has strengths and weaknesses in the field of CSR, so it is necessary to design a plan of strategies aimed at improving the operational processes of the restaurant.

*Key words:* CSR (Corporate Social Responsibility), processes, restaurant, society, environment.

## Introducción

A lo largo de la historia, el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha presentado bases en la caridad y filantropía, los cuales han pautado el proceder de los sujetos que son parte de una sociedad y comparten la meta de alcanzar el bienestar social, no obstante, la RSE se ha transformado en un hecho que ha mutado con el paso de los años a tal punto de postularse como una de las acciones más significantes para las compañías que anhelan la promoción del auge económico y social del sector en el que se desenvuelven, al mismo tiempo que inculcan la concientización sobre el cuidado del medio ambiente (Martínez, 2022).

Por ello, la RSE denota un punto de vista que es apreciado en todo el planeta como un acto vital porque los involucrados esperan que las organizaciones se enfoquen en algo que supere la generación del dinero, es decir, que también se interesen por acatar con las disposiciones legales que rigen al lugar donde se ubican.

De ahí que, hoy en día se trate el tema de compromiso de las empresas con su equipo de trabajo, usuarios y clientes, gobierno de turno y naturaleza, los cuales tienen que ser partícipes en la generación de una sinergia entre ellos, misma que optimice la calidad de vida de las actuales y futuras generaciones. Para el efecto se requiere desplazarse de lo teórico a lo práctico, donde se aborden actividades definidas para cada grupo de interés y para quienes puedan influir o resulten impactados (Ríos et al., 2019).

En Ecuador, la RSE aún ha sido precariamente estudiada por las empresas y especialistas en la investigación, por tal motivo se procede con el desarrollo del presente trabajo enriquecido con los criterios de los colaboradores, propietarios y clientes externos de un restaurante de segunda categoría ubicado en el centro norte de la ciudad de Quito, en el sector

de la Floresta, una zona conocida por ofrecer muestras de cultura y gastronomía que se fusionan con arquitectura patrimonial y crecimiento económico.

El Restaurante Lammhaus Grill & Bar fue elegido por la afinidad entre el investigador y el establecimiento, debido a su relación laboral en el área administrativa, lo que permitió detectar la implementación de prácticas de RSE en los procesos operativos, como una necesidad dentro de la empresa, para el cumplimiento de objetivos económicos, sociales y ambientales. Este es solo un ejemplo práctico de la tendencia en cuanto a las necesidades de las empresas, pues en la actualidad, los objetivos empresariales se plantean en base a la sostenibilidad, por esta razón es necesario realizar estudios de RSE aplicados en sector turístico y hotelero, pues hay muchas empresas que aún no le dan la importancia necesaria a la creación de políticas que encuentren un equilibrio entre el ámbito social, ambiental y económico.

Con este precedente, se inició con la revisión de la literatura referente al tema de RSE aplicada a los procesos operativos en establecimientos de alimentos y bebidas, misma que se expone en el Capítulo I. En este mismo apartado también se trata sobre el local objeto de estudio: Lammhaus Grill & Bar. En el Capítulo II se detalla el diseño metodológico empleado, los instrumentos, la población y muestra analizada y el proceso sobre la recopilación y análisis de datos.

Posteriormente, en el Capítulo III se analizaron los resultados, para en el Capítulo IV desarrollar la propuesta con el respectivo objetivo, análisis FODA, CAME y las estrategias de mejora, ofensivas, defensivas, de reorientación y de supervivencia. Finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones que deja este proyecto de investigación y en la bibliografía se indican las fuentes de información empleadas.

## Planteamiento del problema

En el informe “La contribución de la gastronomía a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible” de Basque Culinary Center (BCC) y la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) (2022), se resalta la importancia cultural, social, económica y medioambiental de la gastronomía y se contextualiza el desarrollo sostenible, como teoría, llevado a la práctica en la gastronomía, una actividad económica que cubre necesidades básicas, pero a la vez implica el uso masivo de recursos naturales, por lo que requiere prácticas responsables de producción y consumo de estos recursos.

El sector de alimentos y bebidas constituye una de las actividades económicas más importantes en el país por la cantidad de empleos directos e indirectos que genera, lo que se refleja en cifras como el crecimiento interanual del 11,8% para finales del 2022, según el BCE, además de su participación del 6,6% del PIB del Ecuador y un aumento de 21% en el total de empresas que se dedican al alojamiento y comidas, según el Boletín de cifras del sector productivo de diciembre 2022 del MPCEIP.

Lammhaus Grill & Bar es un restaurante con 8 años en el mercado que se dedica a la preparación y comercialización de platillos cuyo ingrediente estelar es el cordero en diferentes preparaciones, refleja una problemática, pues no se percibe a la gastronomía sostenible como valor agregado, por lo tanto, se observa la falta de políticas internas referentes a la responsabilidad social empresarial y su aplicación en los procesos operativos que no han sido definidos y caracterizados.

Se pretende que los resultados de la investigación además de ayudar directamente en los procesos del caso de estudio, permita a otros establecimientos gastronómicos, crear conciencia de la necesidad de practicar la Responsabilidad Social Empresarial como política para el desarrollo sostenible.



### **Objetivo general**

Determinar la responsabilidad social empresarial aplicada a los procesos operativos de los establecimientos de alimentos y bebidas estableciendo su relación con los objetivos de desarrollo sostenible con el propósito de aportar valor agregado al establecimiento.

### **Objetivos específicos**

O1. Diagnosticar la situación actual de Lammhaus Grill & Bar mediante el levantamiento y caracterización de sus procesos operativos.

O2. Establecer la relación de los objetivos de desarrollo sostenible en la aplicación de la responsabilidad social empresarial en establecimientos de alimentos y bebidas.

O3. Diseñar estrategias de mejora de los procesos operativos del Restaurante Lammhaus aplicando la responsabilidad social empresarial.

### **Determinación de variables**

**Variable Dependiente:** Procesos operativos

**Variable Interdependiente:** Responsabilidad social empresarial

**Hipótesis** No aplica, por ser una investigación descriptiva donde no se pretende pronosticar datos, únicamente diagnosticar y proponer estrategias.

## Capítulo I

### Marco teórico

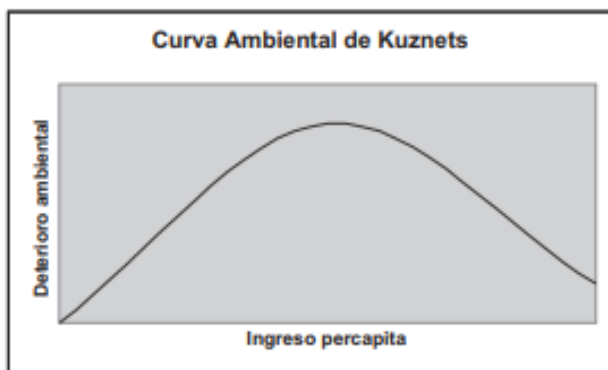
#### *Teoría de desarrollo sostenible*

En el siglo XVIII, Adam Smith propone la teoría de crecimiento económico, en la que se consideraba que toda actividad económica implicaba la explotación de recursos, además de la fuerza de trabajo, pero también enfatizó en que el crecimiento económico estaba forzosamente limitado por la disponibilidad de estos factores productivos, es decir, ya desde el siglo XVIII, se desarrollaba conciencia de la importancia del uso adecuado de los recursos.

Urteaga (2009) plantea la problemática de lograr el equilibrio entre el bienestar de la población mundial, la igualdad social y la conservación del medioambiente; sin embargo, 54 años antes Kuznets (Catalán, 2014), propuso una curva ambiental que representa de manera gráfica la relación entre el crecimiento económico y el deterioro medioambiental, esta relación en un inicio es directamente proporcional pues, cuando se evidencia un aumento en los ingresos per cápita, también se observa mayor deterioro ambiental, sin embargo, estos efectos ambientales resultan transitorios ya que, a largo plazo, cuando la gente acumula riqueza, el daño ambiental mantiene sus niveles e incluso se aplican medidas de mitigación, reparación y compensación, esto se debe a que los países con mayor ingreso per cápita desarrollan tecnologías que permiten explotar recursos de manera responsable.

**Figura 1**

*Curva ambiental de Kuznets.*



*Nota.* (Correa, Vasco, & Pérez, 2005)

De esta manera Kuznets en 1955 ya dilucidaba una posible solución a la problemática: alcanzar el crecimiento económico de la mano con la aplicación de políticas, innovación tecnológica, conciencia ambiental y social.

Entonces, surgen las 3 dimensiones del desarrollo sostenible: la dimensión económica se enfoca en producir bienes y servicios que generen ingresos que a la vez contribuyan al bienestar de la población que bajo criterios ambientales se evite el despilfarro de recursos; la dimensión social en la que se definen los principios para crear relaciones y condiciones justas en la sociedad, en escala empresarial, se refiere a la capacidad de la empresa para satisfacer las necesidades de sus colaboradores que reducir desigualdades sociales y permitir el acceso a los recursos; finalmente, la dimensión ambiental que se resume en la conservación de los recursos naturales, minimizando el impacto y tomando medidas de mitigación, compensación y reparación (Artaraz, 2002).

## Figura 2

*Dimensiones del desarrollo sostenible.*



*Nota.* (CEPAL, 2019)

La teoría del desarrollo sostenible relacionada con el tema de estudio, se aplica en la responsabilidad social dentro de los establecimientos de alimentos y bebidas, esto se refiere a una forma de gestión en la que la empresa aplica los objetivos de desarrollo sostenible en sus procesos operativos, logrando así un crecimiento económico, cuidado medioambiental y bienestar social, tomando a la responsabilidad social como medio y al desarrollo sostenible como meta.

### **Normas ISO**

Las normas ISO (Organización Internacional de Normalización) son herramientas y regulaciones que emplean las organizaciones para garantizar que los productos y/o servicios que ofrecen cumplen con los requisitos de calidad que exige el cliente y según los propósitos previstos.

Este conjunto de parámetros reconocidas en todo el mundo se creó con el fin de asistir a las compañías a determinar grados de homogeneidad en la gestión, entrega de servicios y generación de bienes industrializados. Su origen data de 1946 como aglomeración de otras entidades que ya existían con el propósito de regular y fijar pautas para la fabricación (ISA: International Federation of National Standardizing y la UNSCC: United Nations Standards Coordinating Committee). Esto se dio en una sesión de Ingenieros Civiles, precisamente 64, que representaron a 25 naciones (Global Suite, 2022).

Desde aquellos tiempos hasta la actualidad se ha formulado una cifra superior a los 23 mil estándares que suplen una gama de áreas de tecnologías, gestión y procesos propios de la producción. Cabe señalar que la ISO es un organismo no gubernamental que integra 164 estados, 781 comités destinados al diseño de lineamientos y la Secretaría Central ubicada en Suiza, precisamente en Ginebra (Global Suite, 2022).

Para la creación y aprobación de una norma ISO a cargo del personal autorizado, Ionos (2022) indica que se desarrollan distintas etapas, tales como:

1. Propuesta: los organismos de estandarización recopilan, ponderan y dividen las nuevas planificaciones de parametrización.
2. Formulación: el personal especializado diseña proyectos base.
3. Boceto: los miembros que representan a las naciones elaboran un primer esquema de la nueva normativa.
4. Encuesta: se presenta y comparte un borrador sobre la nueva norma mediante una encuesta que se somete a criterios y votación. Cuando alcanza menos del 75% se crea otro boceto a través de otra encuesta.
5. Adopción: el trabajo final se presenta para conseguir criterios, votaciones y encuestas. Si es aprobada por más de dos tercios de los involucrados se procede con la siguiente etapa.

6. Publicación: se publica la nueva normativa ISO por medio de un boletín y del manual referente a las normas.

De esta manera, la aplicación de estas disposiciones, proporciona los siguientes beneficios:

- Reducir sus costes: optimizar procesos y aumentar la productividad.
- Satisfacción del cliente: mejora la calidad del producto y/o servicios asegurando a cabalidad que las exigencias de los usuarios se cumplan.
- Acceder a nuevos mercados: Satisfacer las necesidades del comercio internacional y de las grandes empresas.
- Incremente su cuota de Mercado: La certificación ISO constituye una ventaja competitiva.

Por ello, cada vez es más frecuente el uso de estas normas dentro de las organizaciones, porque alcanzan certificación que avala el mejoramiento de sus servicios, procesos, bienes y ayuda a que los usuarios y clientes incrementen el nivel de confiabilidad en éstas.

Para la obtención del certificado ISO, cada entidad tiene que acatar con parámetros establecidos por cada una de las normas, a esto se suma la adopción de una filosofía empresarial, tecnologías, sistemas y todo aquello que asista en el acatamiento de las ISO. Seguidamente, un organismo homologado evaluará a la institución para conocer si supera lo demandado y alcanza el certificado (Ambit, 2020).

En cuanto a la validez de los certificados ISO, comúnmente es de 3 años, sin embargo, en el caso de la ISO 9901 se ejecutan auditorías a la certificación inicial cada dos años. Una vez caducada la certificación se procede con la renovación a través de una recertificación,

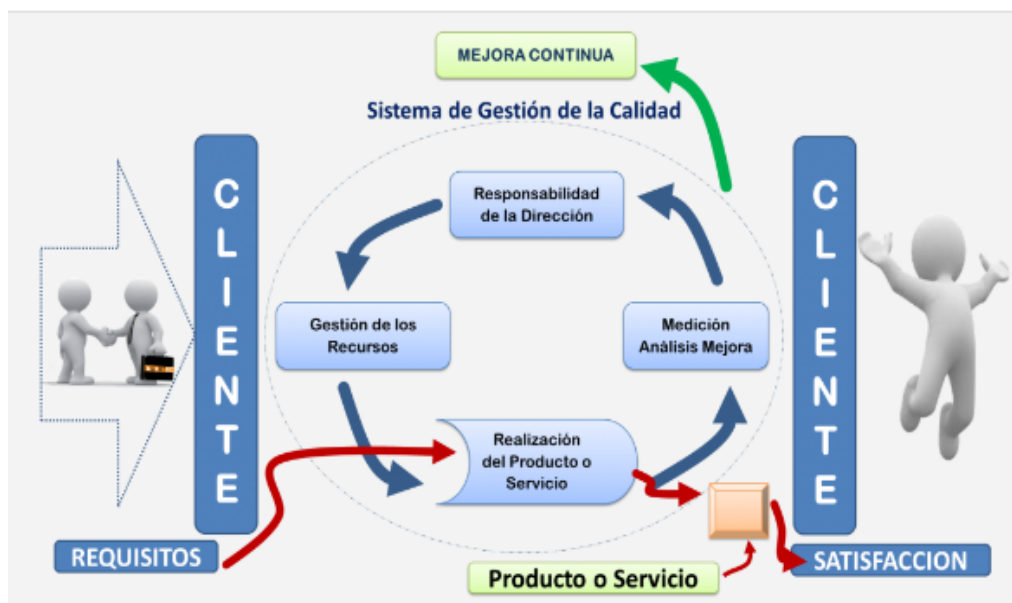
mientras que en la ISO 9001 es posible que pasen entre 3 y 6 meses hasta conseguir el certificado, esto depende de los sistemas y estructura de la compañía (Ionos, 2022).

Cabe señalar que, la norma ISO alude a un documento de uso voluntario que posee determinaciones técnicas cimentadas en los hallazgos sobre la experiencia y avance tecnológico, incluso avalan el cumplimiento de grados de seguridad y calidad que responden a las exigencias de los clientes y ayudan al posicionamiento en el mercado (Riesco, 2018).

**Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.** La norma ISO 9000, como parte de las normas ISO relacionadas directamente con la calidad, establece los principios básicos y la terminología para un sistema de gestión de calidad. Define los términos para evitar que se presenten dudas a la hora de comprobar la calidad de los procesos en las organizaciones. En tanto que, los requisitos de este Sistema de Gestión de la Calidad están detallados en la Norma ISO 9001 y las directrices para mejorar su desempeño se definen en la Norma ISO 9004.

### Figura 3

*Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001.*



*Nota.* Organización Internacional de Normalización, s.f.

El valor de la ISO 9000 radica en la calidad de los bienes y servicios que ofertan las empresas, lo cual permite que éstas logren el éxito en el mercado. Con esta norma, la compañía tiene el poder de reconocer el meollo de un inconveniente y, consecuentemente, hallar una forma de solventarlo, de esta manera optimiza sus ingresos y eficiencia (Riesco, 2018).

Como resultado del sinnúmero de entidades que emplean la ISO 9000 se genera un sistema de suministro integral, donde cada empresa participe en el proceso de generación, industrialización y expendio de un bien sabe que forma parte de este conglomerado con reconocimiento mundial y fiable (Johnson, 2018).

Por eso, los principios en los que se fundamenta la ISO 9000 son:

- Atención al cliente

El cliente es el propósito fundamental de toda organización, misma que se compromete con atender y suplir las necesidades identificadas. Esto lo puede hacer mediante grupos demográficos precisos que le ayuden a incrementar su tasa de ingresos con la comercialización de los bienes y servicios que espera el usuario y/o cliente. De esta manera se destina la cantidad suficiente de recursos, además, la organización obtendrá reconocimiento y la lealtad de sus clientes (Johnson, 2018).

- Óptima dirección

Los líderes asumen la responsabilidad de trabajar en la unidad y orientación en un contexto empresarial con el fin de animar a todo el personal inmerso en el proyecto. También se logra la minimización de la carencia de comunicación interna (Johnson, 2018).

- Involucramiento de sujetos



Incluir a todos los colaboradores es sustancial para alcanzar el éxito de la empresa puesto que concede la generación de un equipo de trabajo motivado, mismo que se compromete con la creatividad, innovación y uso de habilidades y destrezas para responder a los proyectos planteados (Johnson, 2018).

- Atención a la gestión de la calidad

Los óptimos resultados se dan cuando las acciones y recursos son administrados a la par. Con esta atención se reducen los costos por medio del uso eficaz del talento humano, tiempo y recursos. Cuando un proceso se monitorea conjuntamente, los líderes se enfocan en las metas más trascendentales para la compañía como un todo y los priorizan para mejorar la eficacia (Johnson, 2018).

- Atención al sistema de gestión

La combinación de los grupos de gestión da paso a un sistema de gestión efectivo y eficiente. Cuando el líder se proyecta a las metas empresariales, ayuda a la optimización de la productividad. Entre los resultados de este trabajo están la alineación e integración de los procesos fundamentales. Incluso, los sujetos interesados identificarán la eficacia, coherencia y eficiencia del sistema, y, por otra parte, los proveedores, usuarios y /o clientes confiarán en la compañía (Johnson, 2018).

- Mejoramiento permanente

El valor de esta acción es sustancial y tiene que apreciarse como meta constante en toda empresa. Por medio de un alto nivel de desempeño, la compañía aumenta sus beneficios y se apodera de una alta ventaja ante su competencia directa. De esta manera, se avanza en el progreso ágil y eficiente (Johnson, 2018).

- Prioridad en la toma de decisiones

Las buenas decisiones se amparan en el estudio y comprensión de los datos, únicamente así, la empresa gana mayor probabilidad en la toma de decisiones acertada. Cuando esta acción se adopta como parte de la cotidianidad de la entidad se obtiene eficacia y confianza en toda decisión, sea actual o futura (Johnson, 2018).

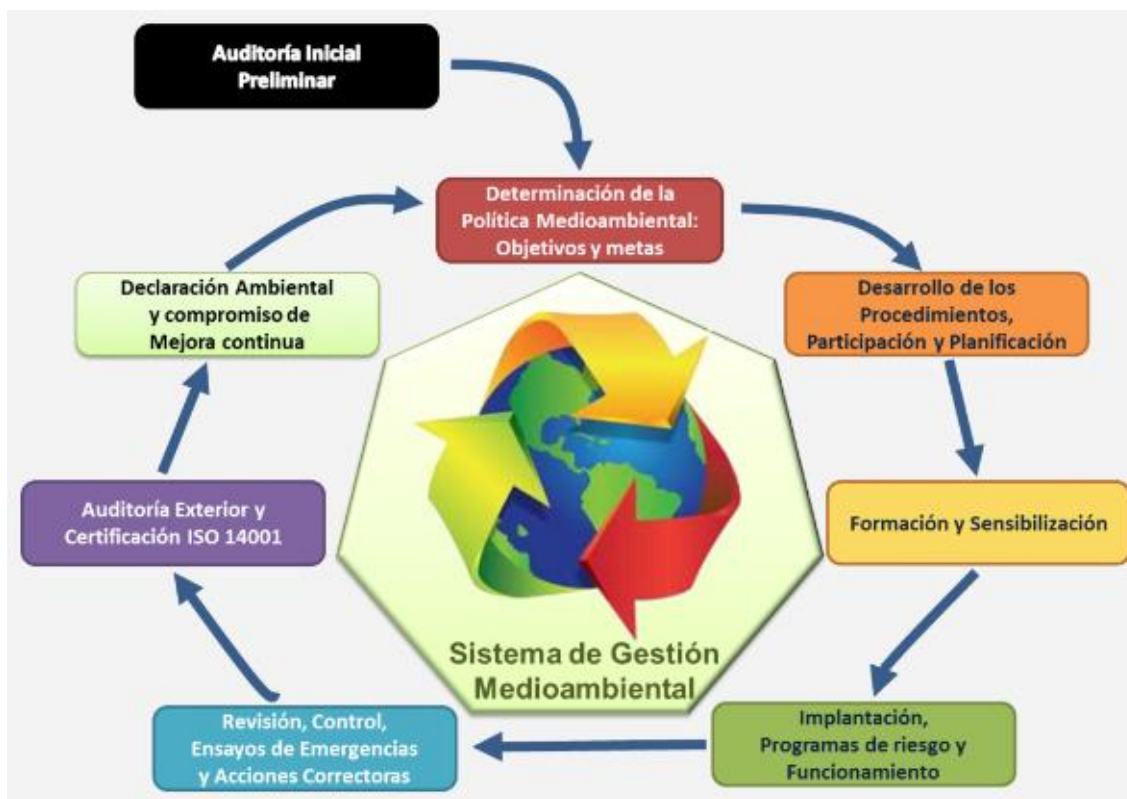
– Vínculos con los proveedores

Es necesario fijar un vínculo de beneficio mutuo entre la organización y sus proveedores porque cuando el proveedor es consiente de esto tiende a actuar con rapidez en momento donde la compañía tiene que suplir las exigencias del cliente y a la dinámica del mercado. Con este nexo e interacción, las dos partes optimizan sus bienes y costes (Johnson, 2018).

**Sistema de Gestión Ambiental ISO 14000.** En virtud del tema de medio ambiente y sostenibilidad, la norma ISO 14000 hace hincapié a la protección, prevención, contaminación y gestión de sistemas ambientales vinculados a las necesidades socioeconómicas. Asimismo, entre todos estos aspectos y normas relacionadas, se encuentra la ISO 14001, que establece los criterios necesarios para la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental, que se centra en los procesos productivos dentro de una empresa u organización, y su impacto en el medio ambiente, contribuyendo de esta manera a reducir los riesgos ambientales.

**Figura 4**

*Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001.*



*Nota.* Organización Internacional de Normalización, s.f.

De acuerdo con el portal de Consultores especializados en Gestión de Calidad, Medio Ambiente, (2019), la aplicación de esta norma en las empresas entrega los siguientes beneficios:

- Minimización de costos en agua, energía y más planificaciones de reducción y ahorro.
- Accede a determinadas exenciones del ámbito legal.
- Su posicionamiento es mejor frente a la competencia.
- Mejora sus procesos internos.
- Obtiene puntuación en la licitación de carácter público.
- Elimina restricciones propias del mercado internacional.
- Optimiza su imagen como empresa.

- Sus clientes, proveedores, trabajadores y personas interesadas tienen mayor confianza hacia la empresa.
- Motiva al esfuerzo y el trabajo cooperativo.

Entre las finalidades de esta ISO están: la instauración de una normativa de medio ambiente alineada a la organización que plantee la sólida responsabilidad de eludir o reducir la polución, implicar a cada uno de los miembros de la empresa en el cuidado de la naturaleza mediante la asignación clara de responsabilidades para cada uno, la planificación de cada acción efectuada por la entidad en términos de medio ambiente, establecer cada uno de los parámetros legales que impacten en cada ámbito del ecosistema, destacar el valor de la comunicación saludable al interior y fuera de la empresa, entre otras (CEUPE Magazine, 2018).

### **OSHAS (Sistemas de Gestión de Salud y Seguridad Ocupacional) ISO 18000.**

OHSAS 18000 es una serie de normas internacionales enfocadas en la salud y seguridad ocupacional de los empleados de una organización, así también, está enfocada en la protección del medio ambiente.

Los beneficios de aplicar esta norma en la organización son:

- Reducción los accidentes de trabajo mediante la prevención y gestión de riesgos en el lugar de trabajo.
- Acrecentar la confianza de los clientes y fortalecer las relaciones laborales con los sindicatos y asociaciones laborales y sociales.
- Reducción de cobertura de seguros y/o multas.
- Adquirir ventaja competitiva en el mercado.
- Asesórese con cautela para situar el negocio en orden antes de enfrentar posibles demandas laborales por negligencia profesional.

Según Bárbaro y Giraldo (2023), para su implementación la empresa tiene que trabajar en 4 etapas importantes: 1) definición de política de salud y seguridad ocupacional, 2) determinación de riesgos de la organización, 3) supervisión de la legislación y 4) aplicación de la política formulada.

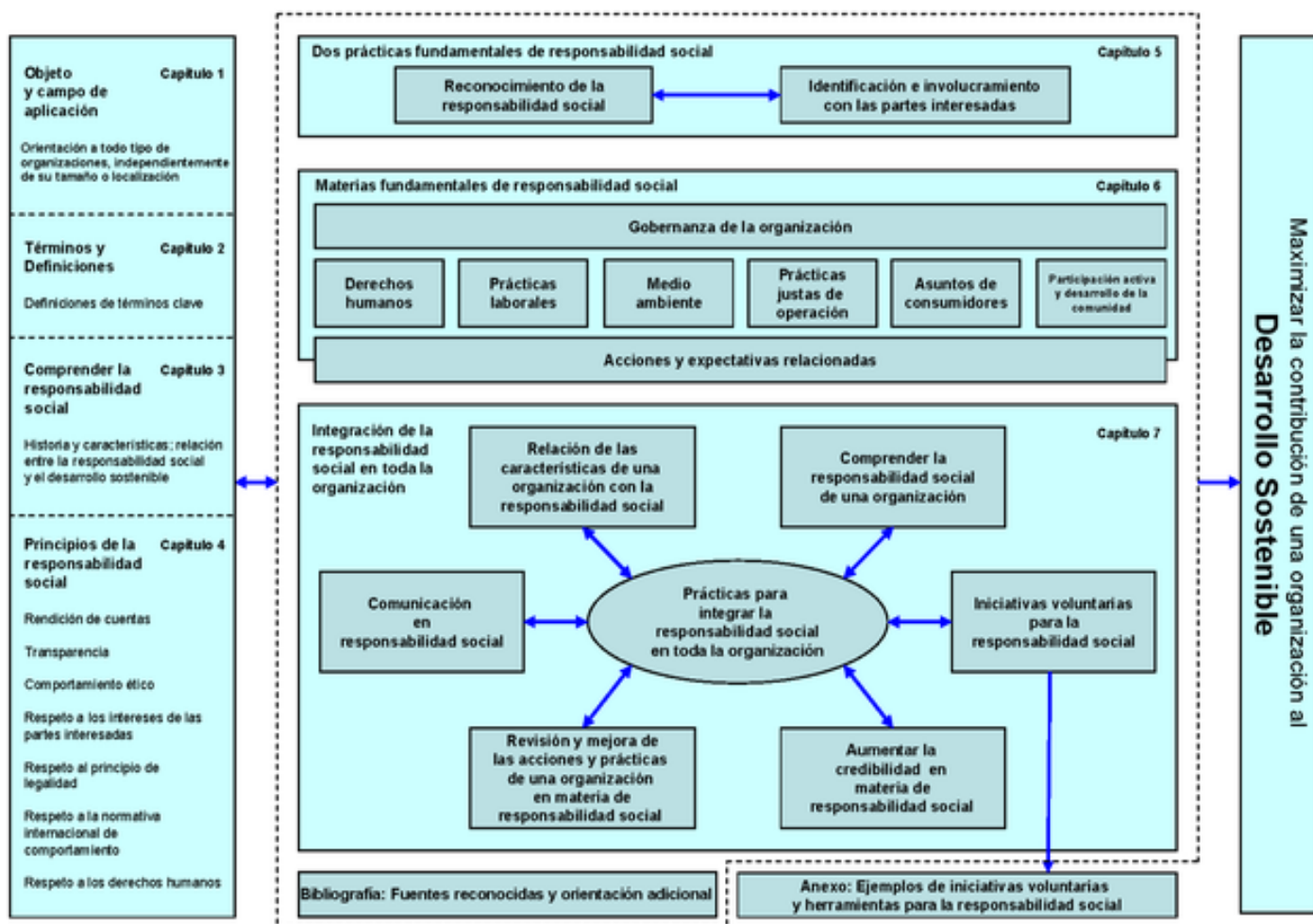
Asimismo, esta ISO no demanda de parámetros para su utilización puesto que se ha formulada para que la empleen en todo tipo de organización sin discriminar su origen cultural, geográfico o social. Por eso se aplica en toda institución que dese fijar un sistema de gestión de Salud y Seguridad Ocupacional para cuidar del patrimonio sometido a amenazas en sus labores diarias (Bárbaro & Giraldo, 2023).

**Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria ISO 22000.** Esta norma ISO define las condiciones que se deben cumplir para garantizar la seguridad alimentaria durante todo el ciclo de producción, conservación, almacenamiento, etiquetado y transporte hasta el consumidor final. Esta normativa exige adaptaciones específicas a las necesidades de la industria por cada tipo alimento.

**Guía de Responsabilidad Social ISO 26000.** La Norma Internacional ISO 26000 proporciona una guía para que las empresas públicas y privadas promuevan la aplicación de mejores prácticas de responsabilidad social. Estas guías son voluntarias, no constituyen requisitos, por lo que, no se utilizara como una norma de certificación.

## **Figura 5**

*Visión esquemática de la norma ISO 26000.*



*Nota.* (Organización Internacional de Normalización., 2010)

La norma ISO 26000 aborda dos prácticas de responsabilidad social: el reconocimiento y la identificación y participación de sus partes interesadas. Brinda orientación sobre la relación entre una organización, sus grupos de interés y la sociedad, identificando los componentes fundamentales y los principios de responsabilidad social y el ámbito de influencia de la organización.

Además, la norma ISO 26000 describe aspectos fundamentales asociados con la responsabilidad social y temas relacionados:

**Figura 6**

*Responsabilidad Social: 7 componentes fundamentales.*



*Nota.* (Organización Internacional de Normalización., 2010)

Esta norma al ofrecer una guía de aplicación de la responsabilidad social, se relaciona directamente con el proyecto de investigación puesto que facilita los lineamientos a seguir para que el caso de estudio pueda direccionar sus procesos operativos al cumplimiento de la responsabilidad social empresarial.

Los establecimientos de alimentos y bebidas que optan normativas de mejora continua y desarrollo sostenible, toman como referencia las normas ISO 9000, 14000, 18000, 22000 y 26000.

## ***Enfoque en procesos***

El enfoque por procesos permite a las organizaciones ordenar y gestionar la forma en cómo el trabajo crea valor para los clientes y otras partes interesadas, además, permite eliminar las causas fundamentales de los problemas, garantizar que los procesos sean gerenciados donde se ejecutan, eliminar el trabajo que no otorga valor agregado y mantener un proceso de mejora (Guerra, 2019)

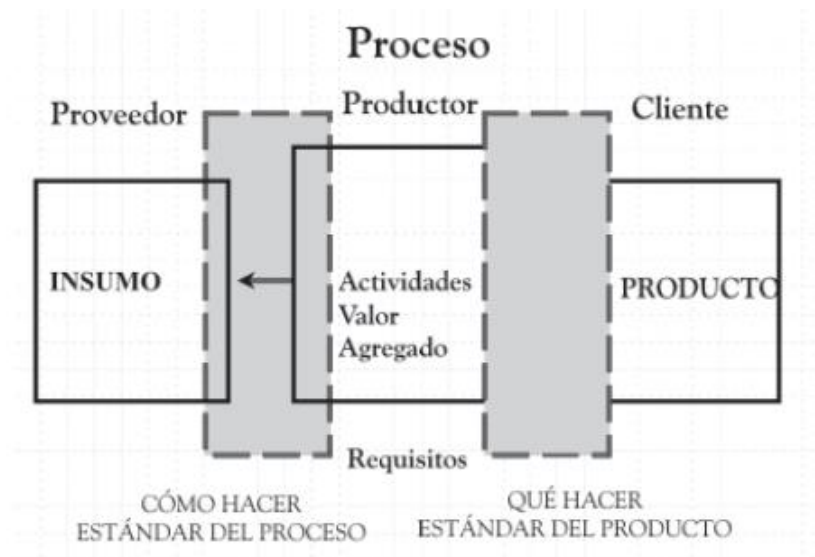
La norma internacional ISO 9004:2000 “Sistemas de Gestión de la Calidad- Directrices para mejorar el desempeño”, fomenta la adopción de un enfoque basado en procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia y eficiencia de los sistemas de gestión de calidad, en favor de lograr la satisfacción de las partes involucradas.

La norma ISO define al proceso como una actividad o conjunto de actividades que utiliza recursos, y se gestiona de tal manera que los elementos de entrada puedan transformarse en resultados, también se puede considerar como un proceso.

### **Figura 7**

*Modelo de gestión por procesos.*





*Nota.* (Arguedo & Escobar, 2004)

La gestión por procesos se consigue a partir de un análisis de procesos donde se definen responsables, productos y/o servicios, actividades e indicadores de medición; después del análisis se aplica el método de solución de problemas, en el que el responsable del proceso identifica las causas que originan las fallas y la metodología para analizar y solucionar los problemas; finalmente, el trabajo con disciplina, que implica trabajo en equipo, pues los procesos están interrelacionados en la consecución de los objetivos. (Arguedo & Escobar, 2004)

En resumen, el medio para lograr resultados favorables para todas las partes interesadas, es la mejora continua de la eficacia y eficiencia de los procesos, lo que a su vez aumenta la satisfacción del cliente, hace un mejor uso de los recursos, reduce el desperdicio y en general, se refleja en el logro de los objetivos empresariales.

En el caso del tema de estudio, el enfoque por procesos permitirá determinar en qué etapa de la cadena de valor hay una desviación que interrumpe la consecución del objetivo que es aplicar la responsabilidad social empresarial, de esta forma podemos identificar los

procesos, sus responsables, los recursos necesarios, y por lo tanto es más práctico el desarrollo de estrategias en el plan de mejora.

## **Marco referencial**

### ***Objetivos de desarrollo sostenible***

En 2015, las Naciones Unidas junto con las ONG's propusieron la Agenda de 2030 y los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estos objetivos apuntan a armonizar las tres dimensiones de la sostenibilidad: el dominio social, económico y ambiental.

La Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) y el Basque Culinary Center (BCC), en su informe de 2022 *“Contribución de la gastronomía a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible”* tienen como propósito examinar el potencial de la gastronomía como motor del desarrollo sostenible y entrever la importancia del mismo como impulsor estratégico de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), todo esto en el contexto de la pandemia por COVID- 19, su impacto y estrategias de recuperación sostenibles. En el caso de este documento, direcciona estos objetivos en la región de Iberoamérica, sin embargo, se toman como ejemplo regiones sudamericanas para el desarrollo y la aplicación de estrategias.

El informe destaca la cercana relación entre la gastronomía y los ODS, entre ellos, la alimentación, la producción y consumo responsables, frenar el hambre, mejorar la salud y el bienestar, facilitar el acceso al agua, promover la educación y la igualdad de género, mitigar el cambio climático, contribuir a la generación de empleo decente y progreso económico, o prevenir la pérdida de biodiversidad.

El hotelería sostenible, específicamente el área de alimentos y bebidas, como toda actividad económica comprometida con el desarrollo responsable puede contribuir en mayor o

menor escala, al cumplimiento de todos los ODS, sin embargo, de manera directa, se relaciona con los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible:

**Entorno económico. ODS1.** Fin de la pobreza, **ODS8.** Empleo decente y Progreso Económico y **ODS10.** Reducción las desigualdades.

El sector hotelero constituye uno de los principales generadores de empleo directo e indirecto, además del fortalecimiento de microempresas dedicadas a este rubro de negocio y promueve el comercio justo.

**Entorno social. ODS2.** Hambre cero y **ODS3.** Salud y Bienestar.

Mediante la elaboración de productos que garanticen el acceso a alimentos sanos y nutritivos, promoviendo buenos hábitos alimenticios.

**Entorno medioambiental. ODS6.** Agua limpia y saneamiento.

Previene la liberación de sustancias y subproductos resultantes de la preparación de alimentos, como aceites, que dañan los ecosistemas y ponen en riesgo la salud humana.

**ODS7.** Energía asequible y no Contaminante y **ODS12.** Producción y consumo responsable. A través de la reducción de desechos, control durante la cadena de valor en cuanto a uso de energía y emisión de gases contaminantes.

**ODS15.** Vida de ecosistemas terrestres. Mediante la calificación y control de estándares de los proveedores.

En Ecuador existen varios exponentes de turismo y hotelería sostenible, en Quito, por ejemplo, el Hotel Boutique Patio Andaluz, tiene importantes certificaciones internacionales como Rainforest Alliance, que evalúa aspectos referentes a estándares para conservación de vida silvestre, protección de las aguas, bienestar de trabajadores y comunidades locales. Las personas que trabajan en el hotel deben firmar el compromiso de turismo sostenible,

conscientes del ejemplo que se establece en la Industria Hotelera para asegurar y mantener el medio ambiente. La mayoría de productos utilizados en el restaurante son orgánicos y se exige a los proveedores que también cumplan normas ambientales y legales.

En un contexto mundial, un ejemplo de gastronomía sostenible lo presenta el Restaurante Pujol del chef Enrique Olvera, reconocido por la ONU como uno de los restaurantes más sostenibles en Norteamérica, debido a su compromiso con el cuidado del medio ambiente y su contribución al desarrollo de productores locales, a través de acciones como crear una red de comerciantes para producir alimentos locales, disminuir el uso de carne de res debido a que su producción ocasiona un alto impacto en la huella de carbono, devolver la basura orgánica como composta a sus mismos agricultores, estas son algunas de las medidas que ha desarrollado el Restaurante Pujol para aportar al desarrollo sostenible, lo que también se ha visto reflejado en su posicionamiento en el país, la región y el mundo.

(Organización de las Naciones Unidas, 2019)

En Ecuador también existen exponentes de la gastronomía sostenible, es el caso de Urko, un restaurante con 8 años en el mercado, ubicado en la capital del país, que respeta los alimentos de temporada, de productores locales y bajo reglas de cero desperdicios. Sus principios se basan en mantener un equipo sólido como base de cualquier propuesta sostenible, es así que mantienen prácticas de ejercicio diario como controlar sus desperdicios reutilizando mermas o devolver los desperdicios orgánicos a los productores para que sean usados como alimento para cerdos, esta medida va ligada con el hecho de que conocen de cerca a sus proveedores. Urko también incentiva al público a adquirir sus alimentos en mercados, ferias agro-ecológicas o visitando granjas y crea menús inspirados en la naturaleza y los ciclos astrales, como una forma de fortalecer la identidad cultural. Todos estos esfuerzos le han hecho merecedor del premio Latin America's 50 Best Restaurants en 2020 y ser reconocido hasta la actualidad como uno de los mejores restaurantes del país. (Urko, s.f.)

Otro restaurante quiteño que ha sido acreedor del premio Latin America's 50 Best Restaurants, pero en el año 2022, es Nuema, que conjuga la cocina local con técnicas contemporáneas y vanguardistas, el factor común en los restaurantes reconocidos a nivel regional es el uso de ingredientes locales, respetando la temporalidad de los productos, como es el caso también del Restaurante Quitu, identidad culinaria, donde cocinan ingredientes locales entregados por los agricultores, pescadores y artesanos de todas las regiones del país, y valoran la unicidad y calidad absoluta de sus productos.

## **Marco conceptual**

### ***Desarrollo sostenible***

Según Foladori & Tommasino (2000) las diferentes teorías de desarrollo sostenible, pueden reducirse a tres ejes principales: la sostenibilidad ecológica, sostenibilidad social limitada, coevolución sociedad-naturaleza. (Alaña, Capa, & Sotomayor, 2017)

### ***Gastronomía sostenible:***

La gastronomía sostenible se define como “Cuidar los recursos esenciales y asumir la responsabilidad del impacto futuro de lo que hacemos hoy; estos incluyen el impacto en los recursos naturales y los ecosistemas, pero también su impacto en los valores, ideales y el bienestar de las sociedades futuras. El deber de proteger nuestros recursos hoy para asegurar nuestra riqueza para siempre. La obligación de reconocer que sólo con los cuidados necesarios podremos disfrutar de la inmensa riqueza y diversidad natural y cultural de la que disponemos.” (BBVA, s.f.)

### ***Hotelería Sostenible:***

Actividad hotelera cuyos gestores trabajan para mejorar la satisfacción de sus clientes, fortaleciendo al unísono el valor de las culturas locales y sus economías, considerando estrategias e iniciativas para generar el menor impacto ambiental, así como el mejoramiento de los entornos naturales (Salas, 2017).

***Procesos:***

Carrasco define como: “un ciclo que comienza en la empresa con una actividad y termina con un cliente o un usuario interno” (Mallar, 2010). Según la norma ISO 9001, un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan para convertir elementos de entrada en elementos de salida. En todo momento se tendrá en cuenta a los clientes, quienes pueden intervenir tanto en procesos internos como externos.

***Procesos Operativos:***

“Procesos diseñados para llevar a cabo las actividades que permitan a una empresa desarrollar las políticas y estrategias definidas para atención a los clientes. Los directores funcionales son responsables de estos procesos y deben colaborar en conjunto con otros directores y su equipo de trabajo” (Torres, 2014)

***Responsabilidad social empresarial (RSE):***

"Responsabilidad social empresarial es una forma de gestión definida por la relación ética de la empresa con todo el público relacionado, y por el establecimiento de objetivos empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; la preservación de los recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de la desigualdad social" (Milan, Rosa, & Villarroel, 2010)

***Responsabilidad ambiental:***

Núñez (2003) plantea a la responsabilidad ambiental a nivel interno, con implicaciones que aseguran una apropiada gestión de los residuos, prevención de los posibles daños o impactos ambientales generados por la propia actividad, fomento y desarrollo de la ecoeficiencia, maximización de los posibles beneficios ambientales de la actividad, y de forma general, la utilización de los recursos naturales oportunos.

***Restaurante sostenible:***

“Ofrece opciones culinarias caracterizadas por el apego a un estilo natural y basado en las reglas FLOSS cuyas siglas representan Fresco, Local, Orgánico, Estacional y Sostenible.

Además, su equipamiento e instalaciones se basan en estándares ambientales que incluyen la administración de la eficiencia energética, gestión y conservación del agua.” (Conde, 2020)

***Sostenibilidad:***

La Comisión Brundtland de las Naciones Unidas (1987) explicó que la sostenibilidad contribuye a “satisfacer los requerimientos del presente sin comprometer la capacidad de que las generaciones futuras satisfagan sus necesidades propias.”

***Stakeholders:***

Se define a cualquier grupo o individuo que pueda afectar o verse afectado por el logro de los objetivos de una empresa. Stakeholders incluye a colaboradores, proveedores, clientes, accionistas, ambientalistas, bancos, gobierno u otros grupos que colaboren en beneficio o a su vez perjudiquen a la entidad (Freeman, Wicks, & Parmar, 2004).

***Sustentabilidad:***

“La palabra sustentabilidad procede del latín sustinere que se define sostener desde abajo. La clave es que el objeto (sujeto) se soporte así mismo y permanezca por sus propios medios en un sitio adecuado, por un periodo indefinido” (Sánchez, 2019).

### **Valor agregado:**

“El valor agregado es la sensación que experimenta el cliente al llenar sus expectativas, de acuerdo a sus motivaciones. En tanto que la propuesta de valor es el contenido completo de la oferta creada por la organización, el valor agregado se alcanza al superar las expectativas del cliente, lo que implica que, si la propuesta de valor concuerda con los intereses del cliente y los supera, se crea valor agregado.” (Mejía, 2012)

“En términos de marketing, el Valor agregado es un plus añadido a un producto o servicio, a fin de generar un mayor valor comercial; se trata de una peculiaridad que puede darle a un negocio o empresa cierta diferenciación del resto de competidores” (Instituto Profesional Esucomex, 2016).

### **Objeto de Estudio**

#### ***RSE aplicada a establecimientos de alimentos y bebidas***

Se entiende como responsabilidad social empresarial o RSE a la manera en la que se dirige una entidad con base a la gestión del efecto que su labor produce en sus clientes, colaboradores, socios, comunidades aledañas, medioambiente y en la sociedad global, no obstante, este concepto aún permanece en formulación (Bello, 2022).

Pese a que esta acción se fundamente en el cumplimiento de parámetros legales o para lograr objetivos individuales, Aulestia y Pardo (2021) sostienen que se la emplea como parte de



las acciones de mercadeo por parte de las distintas organizaciones que, en muchas ocasiones, emplean el marketing social para difundir sus buenas prácticas de RSE.

En el caso particular de los restaurantes, como parte de las empresas inmersas en el mundo, abordan el RSE ya que, según Rodríguez, varias investigaciones han demostrado que los consumidores eligen el local a partir, no solo de la calidad de los alimentos, sino también del punto de vista que tienen sobre el papel del establecimiento en actividades socialmente comprometidas (Pardo, 2020).

En este sentido, López (2015) manifiesta que son un nicho de mercado elemental para aplicar esquemas que fomenten el auge eficiente de la sostenibilidad, no obstante, se ha registrado que las entidades transaccionales son las que mayormente utilizan actividades que parten desde la formación de su personal hasta el empoderamiento de sectores socialmente desfavorecidos y el logro de certificaciones que avalen su calidad.

Según Ríos et al. (2017), el uso de la RSE es sustancial para las instituciones y los consumidores porque propicia una ventaja entre la competencia, precisamente contra aquellos que no aplican. Las principales bondades de su implementación son: incremento de la confianza, generación del sentido de pertenencia de los colaboradores, conservación de la cartera de clientes, ingreso a otros mercados, minimización, reciclaje y reutilización de los insumos.

Si bien en América Latina el uso de la RSE se diferencia por el acatamiento de normativas superior al enfoque integral de las planificación operativa y estratégica de las empresas, en Ecuador se maneja el Reglamento de Alimentos y Bebidas agrega entre sus locales turísticos a bares, cafeterías, discotecas, restaurantes, servicios de catering, negocios móviles y patios de comida, en este grupo, de acuerdo con el Banco Central del Ecuador (BCE), hasta el 2019, el 5% de los ecuatorianos tuvo empleo adecuado pleno en el sector

servicios de comida e industrias de alojamiento, el 9,4% trabajaba en actividades de subempleo y el 10,3% lo hacía con definición de otra labor no plena urbana (Aulestia & Pardo, 2021).

Con base a estas estadísticas, Ríos et al. (2017), consideran que las prácticas de RSE tienen que implementarse con alta frecuencia en el área restaurantera, incluso porque las organizaciones que pretender concebirse socialmente responsables adoptan varios esquemas por medio de un ajuste en sus dimensiones originales con el fin de auto examinarse.

A esto se suma el saber que, en la actualidad los restaurantes poseen amplia significancia en el diario vivir de los sujetos, por eso, la RSE en estos locales tiene que tomarse no como una tendencia sino como un proceso de actualización permanente, la cual en algunos casos se posee una clara conceptualización, mientras que en otras se carece de una orientación (Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social, 2016).

Como guía de la aplicación de la RSE se sugiere la consideración del restaurante mexicano Toks, el cual ha logrado éxito en este compromiso al abordar estrategias clave con sus clientes, proveedores, grupos de interés, autoridades y la sociedad en sí con base a la calidad, amabilidad y un espacio cómodo, así como también al ofrecer productos que no contengan conservantes y colorantes, entre otras acciones (Pardo, 2020).

***Caso de estudio: Lammhaus Grill & Bar.***

**Figura 8**

*Logo Lammhaus Grill & Bar.*



*Nota.* Lammhaus Grill & Bar (2015)

Lammhaus Grill & Bar es un establecimiento de alimentos y bebidas de segunda categoría, instalado en una casa colonial remodelada ubicada en las calles Andalucía N24-151 y Francisco Galavis, en La Floresta, en el centro norte de Quito, un sector estratégico donde se conjuga la historia, la gastronomía, la modernidad y el comercio. Las instalaciones respetan el patrimonio cultural con espacios donde prima la decoración en madera y se pueden apreciar techos altos, chimeneas, jardines, incluso un horno de leña.

“Lammhaus” en alemán significa “la casa del cordero”, y nació en 2015 con el sueño de un emprendedor, que en Alemania estableció un lazo de amistad con el dueño del restaurante turco “Adana Grillhaus”, especializado en carne de cordero, quien formó parte de la asesoría culinaria para lograr los cortes perfectos de la carne y la fusión con la gastronomía turca.

Este establecimiento se especializa en la elaboración de platos a partir del cordero, sin embargo, su amplio menú incluye una variedad de carnes, frutas y vegetales que llegan directo del productor, pues detrás de la venta y preparación de alimentos, existe el grupo agropecuario APA manejado por la familia Acosta Herrera, propietarios de Lammhaus Grill & Bar.

El Grupo Corporativo APA, conformado por Avecentro, Pintagro y Agronorc, es una empresa familiar dedicada a la producción de proteína animal y agroindustria. Este proyecto nace en 1994 como Avecentro en el sector de Yaruquí con producción ovina, avícola y agrícola,

en el 2014 a las faldas del cerro Sincholagua nace Pintagro, dedicada a su totalidad a la producción ovina y para el 2010 en Tulipe al Noroccidente surge Agronorc enfocada a la producción avícola y agroindustrial.

Como parte de Pintagro, se encuentra Lammhaus Grill & Bar y su delicatessen Las Delicias de Lorraine, es así como se conforma la cadena de suministros desde la producción, preparación, venta, servicio y distribución de alimentos.

Lammhaus Grill & Bar cuenta con una nómina de trabajadores conformada por 14 personas, distribuidos en 4 cargos administrativos, 1 contable, 3 puestos en servicio al cliente, 1 guardia de seguridad, 4 cocineros y 1 posillero. Este grupo de trabajo consolidado permite que Lammhaus pueda mantener la calidad en atención y sabor, además de desarrollar continuamente nuevas especialidades, a partir de los productos que el grupo agropecuario provee.

Las instalaciones tienen un área de 100 metros cuadrados distribuidos en dos plantas, en la planta baja se encuentran 3 salones interconectados, área de grill, terraza exterior cubierta, sala de espera, recepción, baños, cocina, repostería, zona de lavaplatos, bar, sala producción, bodegas, delicatessen, horno de leña, jardines, vestidores y duchas para el personal y parqueadero con capacidad para 3 autos. En la segunda planta hay 2 salones destinados a eventos, baños, oficina administrativa y un departamento para uso personal del propietario. En total las instalaciones tienen una capacidad para 100 personas.

## **Figura 9**

*Salón oveja Lammhaus Grill & Bar.*



*Nota.* Lammhaus Grill & Bar (2015)

Lammhaus Grill & Bar atiende en horarios de martes a jueves de 12h00 a 15h30 y de 18h30 a 22h00, los días viernes y sábados el horario de atención es de 12h00 a 22h00 de manera ininterrumpida, las reservas se manejan vía telefónica, correo electrónico, WhatsApp, Instagram y Benefeats. Está dirigido a la clase media alta, mantiene una establecida cartera de clientes que son fieles consumidores de sus productos y usuarios de sus áreas y servicios. Empresarios del ámbito ganadero y petrolero, diplomáticos, docentes y autoridades de universidades cercanas, constituyen los clientes frecuentes, sin embargo, gracias a redes sociales y divulgación de boca a boca, la diversidad de clientes ha ido en aumento.

La oferta gastronómica varía de acuerdo a la temporalidad de ciertos productos y la organización interna, existe una carta predeterminada, sin embargo, se presentan también recomendaciones del chef y platillos personalizados de acuerdo a las necesidades o gustos de los comensales. La carta de vinos presenta una variedad de cepas y países de origen que, acompañados de la asesoría del personal capacitado, permiten al cliente disfrutar de maridajes balanceados.

**Misión.** Crear una cultura gastronómica a base de cordero para las presentes y futuras generaciones, ofreciendo servicios y productos nuevos de gran calidad directos del productor. Convirtiéndose así en un restaurante renombrado en la ciudad de Quito con miras a expandir esta cultura a nivel nacional.

**Visión.** LAMMHAUS, llegará a ser un restaurante reconocido por su buen servicio y por ser el lugar donde se deguste los mejores cortes en carne de cordero; con costos asequibles, brindando una experiencia inigualable por sus sabores y ambientes hechos en Ecuador.

Actualmente Lammhaus Grill & Bar no cuenta con objetivos estratégicos definidos, valores corporativos, organigrama definido, manuales, levantamiento y caracterización de procesos. Sin embargo, los procesos que se reconocen son procesos de dirección, finanzas, compras, marketing y ventas como procesos administrativos, cocina y servicio al cliente como servicios operativos.

## Capítulo II

### Marco metodológico

#### *Diseño metodológico*

La presente investigación empleó un diseño no experimental porque no se manipularon las variables, únicamente se las diagnosticaron a través de técnicas de recolección de datos como la observación (a procesos operativos), encuesta (clientes internos y externos) y entrevista (propietarios).

Asimismo, se trabajó con un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo de tipo descriptiva, esto ya que se levantó información referente a los procesos operativos de Lammhaus Grill & Bar. De esta forma se obtuvieron datos de primera mano, tanto de propietarios como de clientes internos.

La información obtenida de los clientes externos, fue cuantitativa y cualitativa, finalmente, las fuentes secundarias que se utilizaron durante la investigación de los objetivos de desarrollo sostenible y su implicación en los procesos para el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial, fue cualitativa.

#### **Instrumentos**

Para esta investigación se empleó el cuestionario como instrumento ya que según Meneses (2016), se utiliza con el fin de recolectar información en el campo que se efectúa en el campo por parte de estudios cuantitativos, sobre todo, en aquellos que se realizan con la técnica de la encuesta.

Dicho de otro modo, es una herramienta que concede al investigador del ámbito social el planteamiento de un sinnúmero de interrogantes para conseguir datos estructurados desde

una muestra de población, a través de un análisis cuantitativo de las respuestas para conocer los resultados sobre lo indagado (Meneses, 2016).

### **Encuesta**

Se aplicó la técnica de la encuesta a los clientes externos (consumidores).

### **Entrevista**

La técnica de la entrevista se aplicó al propietario del restaurante objeto de estudio y a sus clientes internos (colaboradores).

### **Población y Muestra**

En el diagnóstico de los procesos operativos del caso de estudio la población está determinada por los clientes internos de Lammhaus Grill & Bar, que estaría conformada por 3 administrativos y 9 operativos, al ser limitado el objeto de investigación, no se establece una muestra.

Sin embargo, para obtener información sobre los clientes del establecimiento, la población está determinada por la cantidad de clientes que visitan Lammhaus Grill & Bar al mes, que son 750 personas en promedio. Lo que resulta en una población finita, por lo cual se aplicará la siguiente fórmula para determinar la muestra:

$$n = \frac{Z * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = Muestra

N = Población finita = 350

e = margen de error (5%)



$p =$  frecuencia esperada (50%)

$q = 1-p = 50\%$

$Z =$  nivel de confianza (96%)

$$n = \frac{1,96 * 0,5 * 0,5 * 350}{0,05^2 * (350 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{171,5}{1,8329}$$

$$n = 93,56$$

Entonces, la muestra la integraron 94 clientes.

### **Procedimiento para recolección y análisis de datos**

Para la recolección de datos se partió del cálculo de la muestra objeto de estudio, luego se eligieron las técnicas e instrumentos, seguidamente se procedió con la formulación de las interrogantes para cada uno.

De esta manera se acudió al restaurante analizado, esto con previa autorización para efectuar la investigación, y se llevó a cabo la entrevista con los propietarios y clientes internos y la encuesta a los clientes externos. Cabe destacar que esto se realizó en tiempos libres de los sujetos con el fin de no interferir en sus labores cotidianas y se abordó un cuestionario estructurado para agilizar el lapso necesario para completar lo solicitado.

Una vez obtenidos los resultados se utilizó el programa estadístico Excel para tabular y representar gráficamente cada uno de los datos. Luego se implementó el software Microsoft Word para redactar el análisis e interpretación de cada hallazgo, tanto cualitativo como cuantitativo. Así se determinó la responsabilidad social empresarial aplicada a los procesos operativos de Lammhaus Grill & Bar estableciendo.

## Capítulo III

### Resultados

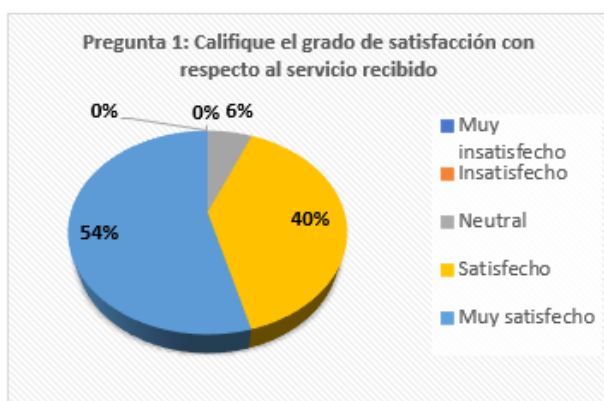
#### *Análisis de la encuesta al cliente externo*

La encuesta se realizó con la finalidad de medir el grado de satisfacción del cliente externo y su percepción respecto a la responsabilidad social empresarial en el establecimiento (Apéndice 1)

#### Satisfacción

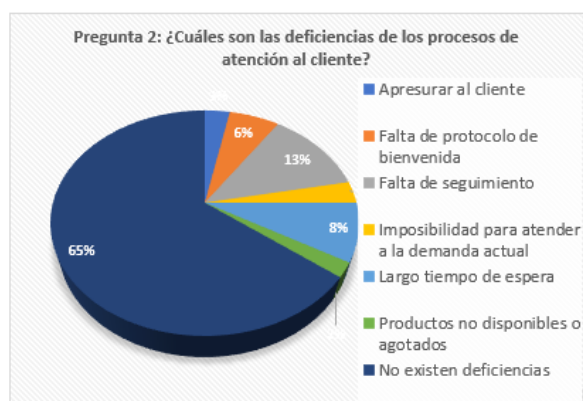
**Figura 10**

*Grado de satisfacción.*



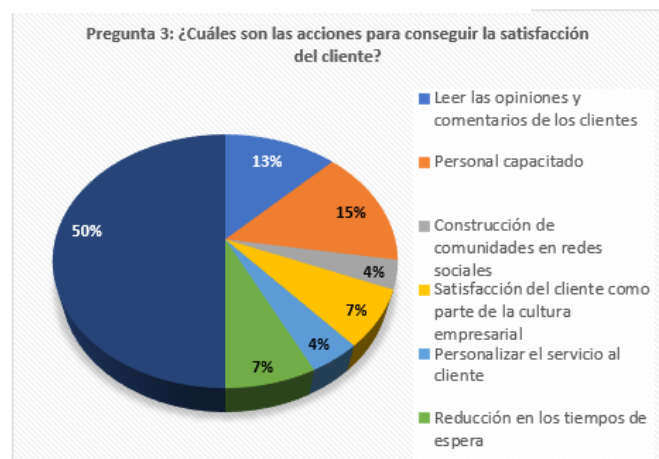
**Figura 11**

*Deficiencias de atención al cliente.*



**Figura 12**

*Acciones para satisfacer al cliente.*



### **Análisis e interpretación**

Los datos indican que un 54% de los encuestados se sintieron muy satisfechos con respecto a servicio recibido, ninguno de los encuestados se sintió insatisfecho o muy insatisfecho, lo que se resume en que a pesar de las deficiencias que podría tener el establecimiento, más de la mitad de los clientes externos percibe calidad en el servicio.

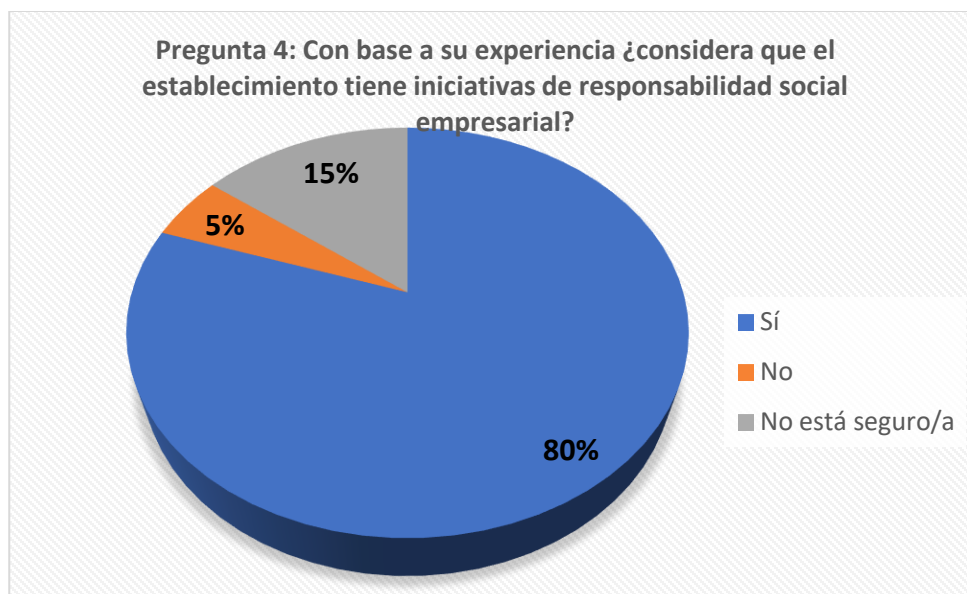
Para la mayoría de los clientes no existen deficiencias en los procesos de atención al cliente, mientras que para otra pequeña parte sí se evidencian problemas como la falta de seguimiento y el largo tiempo de espera que han experimentado en el local.

La lectura de las opiniones y comentarios de los clientes, la disposición de personal capacitado, así como también la reducción en los tiempos de espera son acciones clave para suplir con las exigencias de los consumidores, de esta forma se podría adoptar este comportamiento como parte de la cultura empresarial del restaurante analizado y poder mantener o aumentar el porcentaje de clientes muy satisfechos.

### **Percepción de la Responsabilidad Social Empresarial**

#### **Figura 13**

*Iniciativas de responsabilidad social del establecimiento.*

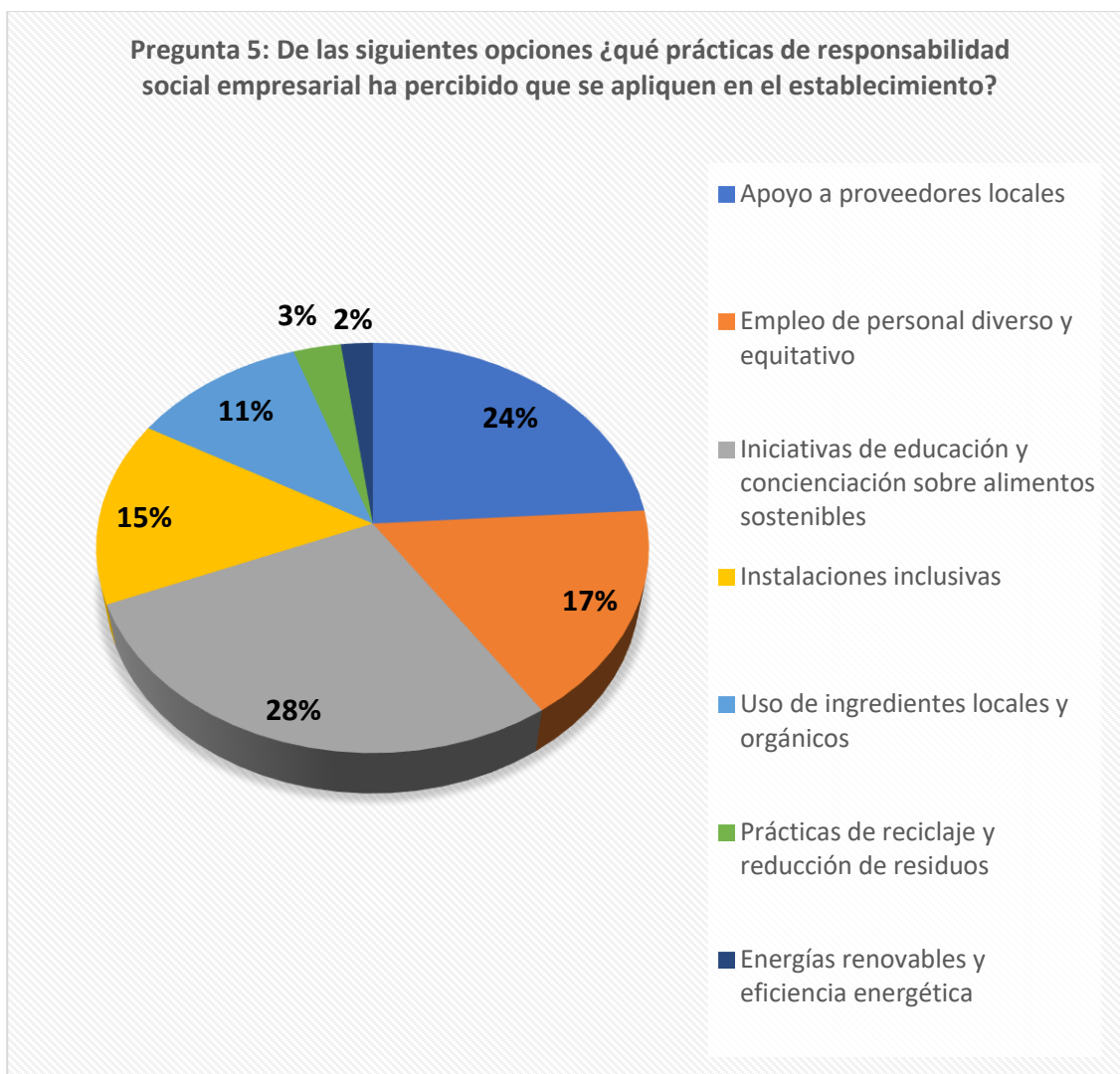


### Análisis e interpretación

Desde la perspectiva de los clientes externos, el restaurante evaluado aborda iniciativas de responsabilidad social empresarial, ya sea porque son evidentes o porque los colaboradores hacen socializar ciertas prácticas que se llevan a cabo dentro del establecimiento.

### Figura 14

*Prácticas de RSE percibidas en el local.*



### **Análisis e interpretación**

Se interpreta que las prácticas de responsabilidad social empresarial más evidentes para los clientes externos son en el establecimiento son: apoyo a proveedores locales, las iniciativas de educación, concienciación sobre alimentos sostenibles y el empleo de personal diverso y equitativo.

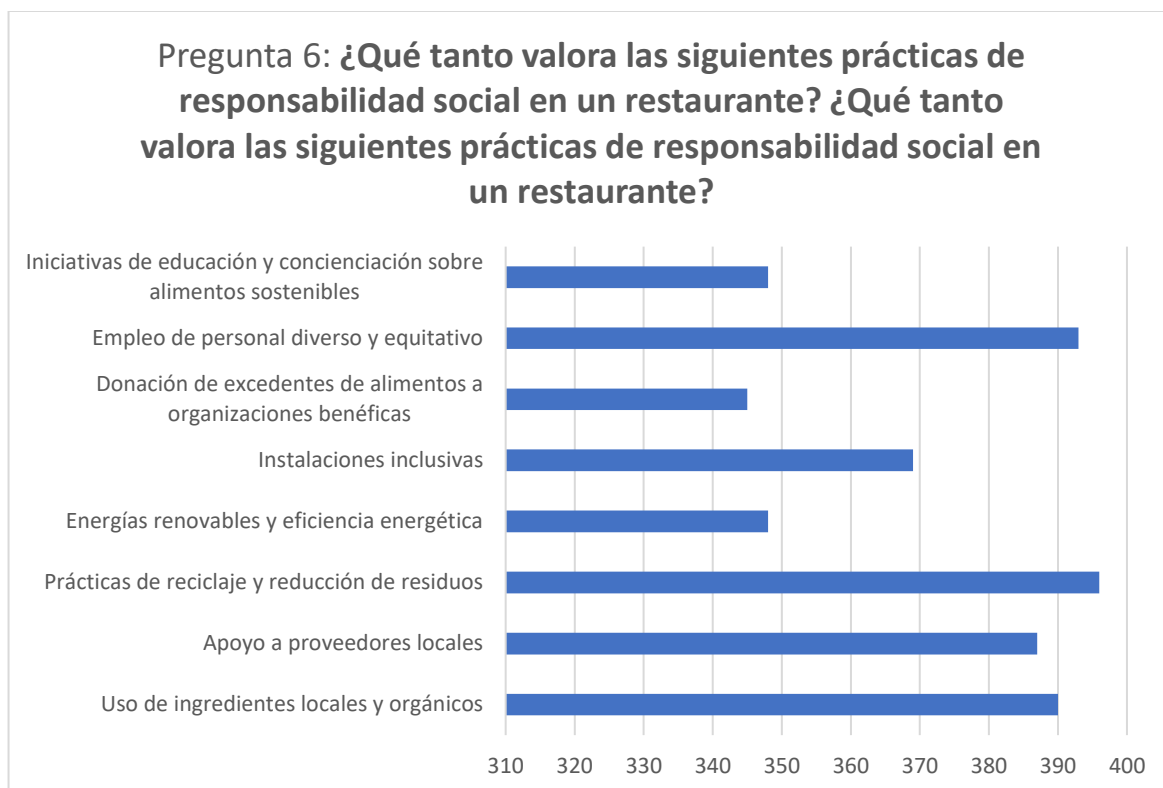
### **Tabla 1**

*Valoración de prácticas de RSE.*

Opción	Puntaje acumulado
Uso de ingredientes locales y orgánicos	390
Apoyo a proveedores locales	387
Prácticas de reciclaje y reducción de residuos	396
Energías renovables y eficiencia energética	348
Instalaciones inclusivas	369
Donación de excedentes de alimentos a organizaciones benéficas	345
Empleo de personal diverso y equitativo	393
Iniciativas de educación y concienciación sobre alimentos sostenibles	348
<b>Total</b>	<b>96</b>

**Figura 15**

*Valoración de prácticas de RSE.*



### **Análisis e interpretación**

Los datos indican que el factor que más valoran los clientes en cuanto a la responsabilidad social empresarial es la aplicación de prácticas de reciclaje y reducción de residuos, seguido de otorgar empleo de personal diverso y equitativo, en tercer lugar, el uso de ingredientes locales y orgánicos, a continuación, apoyar a proveedores locales, siendo estos 4 las prácticas más valoradas por los clientes.

Las prácticas con menor puntuación en cuanto a importancia para el cliente son: tener instalaciones inclusivas, el uso de energías renovables y eficiencia energética y las iniciativas de educación y concienciación sobre alimentos sostenibles, y finalmente, la donación de excedentes de alimentos a organizaciones benéficas.

Dos de las cuatro prácticas más valoradas por los clientes externos si se perciben durante la visita, lo que implica que hay una buena imagen del establecimiento ante el cliente externo en cuanto a responsabilidad social empresarial.

***Análisis de las entrevistas realizadas al cliente interno y propietario. (Apéndice 2 y Apéndice 3)***

Las entrevistas aplicadas a los clientes internos y propietario se realizaron con la finalidad de diagnosticar los procesos operativos del establecimiento para su posterior mapeo y caracterización. Además de obtener información sobre su percepción en cuanto a la aplicación de políticas de RSE en los procesos en los que se encuentran involucrados.

**Procesos internos.** Lammhaus Grill & Bar pertenece a Pintagro, que tiene varias unidades de producción:

- Agropecuaria: crianza y producción de proteína animal, insumos, verduras, frutas
- Lechería
- Delicatessen
- Restaurante: transformación de insumos para darle valor agregado
  - Recepción de cárnicos y transformación (producción)
  - Servicio al cliente
  - Administración: contabilidad, recursos humanos

***Producción, servicio al cliente y administración.*** En ningún área se han documentado los procesos, sin embargo, en las áreas de producción y servicio al cliente los procesos se llevan a cabo de manera empírica y se distinguen los procesos de recepción de materias primas, requisición, producción, limpieza de su área de trabajo, atención al cliente,



seguridad, recepción de quejas y reclamos. Por otro lado, en el área administrativa, los procesos que se llevan a cabo son: planificación, organización, dirección y control, contabilidad, manejo de recursos humanos, marketing, compras y almacenamiento.

En general, las deficiencias que el cliente interno percibe en los procesos son: la ausencia de recetas estándar y carencia de control de procesos, ausencia de protocolos de bienvenida y despedida, sistema de inventario inadecuado y falta de estándares de calidad.

**Requisición, compras y recepción de productos.** Este es uno de los procesos que requiere atención pues no existe un protocolo formal: un encargado de cada área envía la requisición al terminar la semana laboral a través de un grupo de WhatsApp, una persona de administración recopila la requisición y realiza los pedidos a cada proveedor, en el transcurso de la semana de acuerdo a la logística de cada proveedor se reciben los productos. Finalmente, el encargado de cada área recibe, revisa y aprueba la guía de entrega de los proveedores y pasa a almacenamiento.

En cuanto a la elección de proveedores, se ha trabajado con los mismos proveedores durante varios años, sin embargo, cuando ingresa uno nuevo, se toma en cuenta que sean productores directos, pequeñas empresas o artesanos, que cumplan con estándares de calidad, que nos ofrezcan facilidades de pago y crédito o consignación de productos, en el caso de vinos.

El principal proveedor es la misma empresa a través de Agropecuaria de Pintag, que concibe al restaurante como medio para mostrar la calidad de los productos agropecuarios, bienestar animal (aves, ovinos), buen manejo en la producción animal, agrícola, trazabilidad de la calidad.

Otro proveedor que no pertenece a la empresa es Avitalisa, empresa escogida por su calidad, pues ambas empresas se proveen de productos mutuamente, Agropecuaria de Pintag

provee a Avitalisa de cárnicos de cordero, mientras que Avitalisa provee a Lammhaus Grill & Bar de cárnicos de pollo y pavo.

Con este antecedente, los proveedores externos deben tener procesos asépticos, pequeñas y medianas empresas bien establecidas con procesos ordenados, empresas locales y artesanales, estándares de calidad.

**Almacenamiento.** No, al igual que los procesos anteriores, el proceso de almacenamiento no tiene un protocolo definido, cada persona que recibe los productos los almacena en las diferentes bodegas, sin embargo, no existe el proceso inmediato de ingreso a inventario, por lo tanto, en este punto se pierde el control en la entrada y salida de productos.

**Responsabilidad social empresarial.** Los propietarios del establecimiento conciben a la responsabilidad social empresarial como una herramienta que va a darle valor agregado a la empresa y que se ve reflejado en beneficio mutuo.

No existe un plan de RSE, pero se realizan prácticas como reducción de desperdicios (se optimizan costos y se cuida el ambiente), ofrecer trabajo a personas a quienes se les hubiese complicado conseguir trabajo en otros lados por temas de edad, nivel de educación

La empresa propone e impulsa una cultura de reciclaje, separación de residuos, ahorro de recursos, mantenimiento continuo de equipos e instalaciones, tanto para el cuidado ambiental como para el aprovechamiento de residuos orgánicos en composta para las haciendas ganaderas y agrícolas, por lo que los clientes internos son conscientes y aplican estas prácticas como parte de sus actividades diarias, creando un equilibrio entre el beneficio para la empresa, los empleados, los clientes e indirectamente para el medio ambiente.

Los clientes que saben y han tenido un negocio parecido, si perciben esas prácticas, el target de clientes de Lammhaus son grandes empresarios y si conocen el término de RSE, por lo tanto, son conscientes y reconocen estas prácticas como política interna.

El cliente externo percibe estas prácticas de forma directa, por ejemplo, el hecho de que el personal que trabaja en Lammhaus son personas que en otros establecimientos ya no aceptarían, es gente de avanzada edad y de diversidad racial. Además, un protocolo que se enseña al personal es indicar al cliente la procedencia de los productos, pues somos nosotros mismos los principales productores de ingredientes locales.

El propietario considera que la aplicación de políticas de responsabilidad social empresarial podría influir en el crecimiento económico del establecimiento, porque conlleva a tener procesos consolidados, reconocer recursos prioritarios, RSE como tendencia en crecimiento

### **Entorno ambiental**

***Manejo de desechos.*** El procedimiento para el manejo de desechos es la separación de residuos: los desechos orgánicos se recopilan para llevar a hacienda y volver composta o abono; el vidrio se provee a fabricante de hornos; el plástico se recicla en contenedores de Supermaxi o se entrega a recicladores locales; y el aceite usado se entrega a gestores ambientales.

Se estimula a los trabajadores a reciclar porque lo que se obtiene de esa práctica se destina a incentivos directos al personal: viajes, comidas, regalos

***Uso consumo eficiente de energías.*** Dentro del establecimiento se prioriza el uso de focos led, apagado automático de luces, grifos con temporizador

***Mantenimiento preventivo de los equipos e instalaciones.*** Se mantiene una hoja de control de mantenimiento de equipos de acuerdo a las especificaciones de fábrica, en la que cada 4 meses se da mantenimiento de equipos fríos y cada 3 o 4 meses se da mantenimiento a ductos de grasa.

## Entorno social

**Personal capacitado.** Los entrevistados coincidieron en que todas las áreas poseen personal capacitado, sin embargo, en el área de producción si se reconoce que es necesario incluir al menos a una persona para que las actividades se desarrollen de manera eficiente.

**Sueldos y bonificaciones.** En todas las áreas el sueldo es mayor a \$450,00 que es el sueldo básico en el país al 2023. El área de producción y servicio al cliente reciben, además, el 10% de la facturación por servicio y el personal de servicio al cliente recibe también directamente de los clientes las propinas por su atención. Esto ubica a los ingresos del personal sobre la media del sueldo básico propuesta para su cargo a nivel nacional.

El personal se encuentra satisfecho con las políticas de pago y sueldos, por eso hay personal que ha trabajado en la empresa desde sus inicios hace 8 años

**Gestión de quejas y reclamos.** El buzón de quejas que no se ha perfeccionado porque no hay un formato de recepción de quejas y por lo tanto no se socializa, este proceso de recepción de quejas escritas, sin embargo, no se reciben a través de este medio, las quejas o reclamos se hacen directamente al personal de servicio y ellos hacen llegar esta información al gerente para que tome medidas.

Otro medio por el que se reciben quejas y reclamos son las redes sociales que maneja el propietario, quien identifica quejas y lo resuelve directamente con las personas implicadas.

**Relación con la comunidad local y productos locales.** Se realizan las compras en el Mercado de la Floresta para estimular el crecimiento local, otra práctica relacionada con la comunidad local es “ser buenos vecinos”, es decir, estar presentes en reuniones, participar en chat comunitario, mantener limpias aceras y fachadas para tener armonía con el barrio, solidaridad con vecinos

Se prioriza el uso de ingredientes locales y orgánicos, por lo que se pretende adaptar platos con ingredientes locales, aunque sean recetas extranjeras y respetar la temporalidad de productos

**Accesibilidad.** El establecimiento cuenta ingresos con rampas, sin embargo, existen complicaciones por ser casa patrimonial que no permite realizar cambios estructurales.

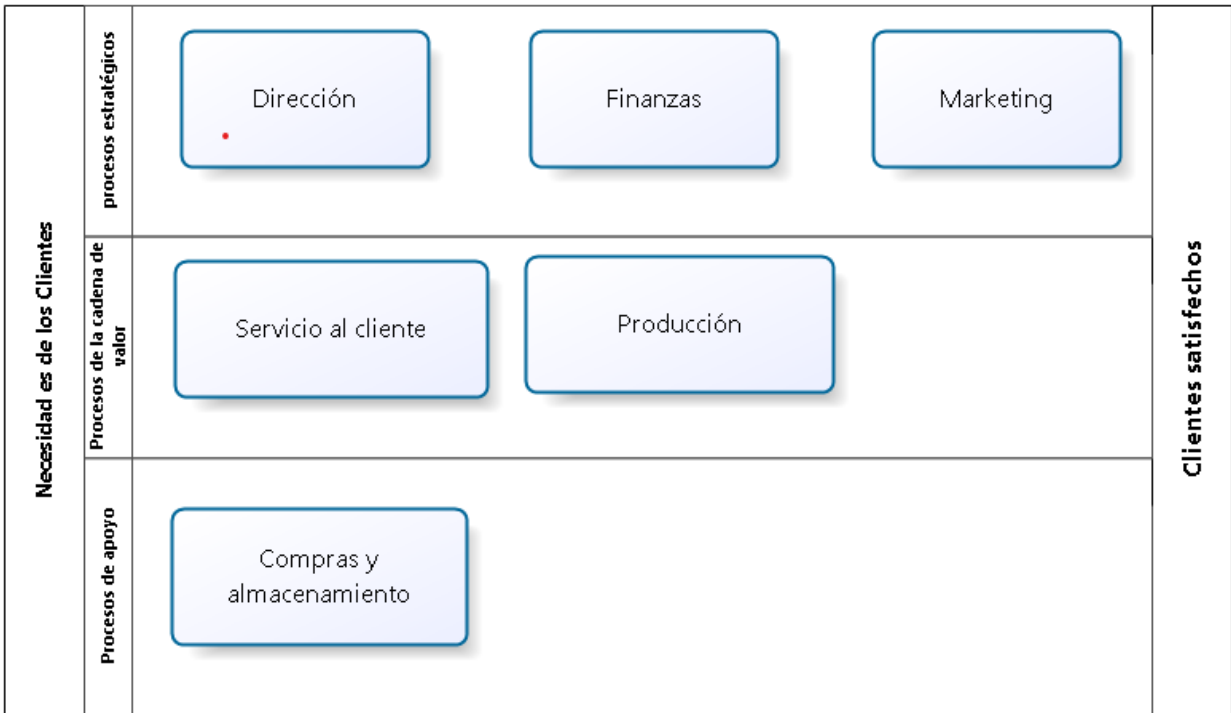
### **Económico**

**Índice de ventas.** El propietario basado en sus reportes de ventas y reportes financieros aclara que antes de pandemia se superaba por mucho el punto de equilibrio pues había un alto volumen de venta; sin embargo, durante pandemia, las ventas cayeron notoriamente, a pesar de que se mantuvo servicio a domicilio; actualmente, se disminuyeron contrataciones y apenas supera el punto de equilibrio.

Como resultado de las entrevistas realizadas a los propietarios y a los clientes internos y las encuestas a los clientes externos del establecimiento se obtuvo el mapeo y caracterización de los procesos que se llevan a cabo en el Restaurante Lammhaus Grill & Bar.

### **Figura 16**

*Mapeo de procesos del Restaurante Lammhaus Grill & Bar.*



**Tabla 2***Caracterización proceso de dirección.*

<b>Proceso:</b>	<b>Dirección</b>				<b>Código del PE1</b>
					<b>proceso:</b>
<b>Descripción:</b>	<b>Objetivo</b>	Planificación estratégica, determinar misión, visión, objetivos y metas y asignar recursos de manera eficaz y eficiente.			
	<b>(propósito):</b>				
<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salida</b>	<b>Cliente</b>	
Entes regulatorios	Direccionamiento estratégico	Planificación de procesos	Mapeo y caracterización de procesos	Empresa	
Cliente interno	Comportamiento del mercado	Diseño de sistema de calidad	Sistema de calidad		
Gerencia general	Requisitos corporativos	Definir indicadores Identificar acciones de mejora	Matriz de indicadores Estrategias de mejora	Procesos	
Servicio al cliente	Listado de quejas y reclamos	Gestión de quejas y reclamos		Cliente externo	

<b>Tipo de proceso</b>	Estratégico
<b>Responsable del proceso</b>	Gerente general
<b>Marco Legal</b>	Reglamento interno de la empresa, leyes y reglamentos generales para compañías y establecimientos de alimentos y bebidas
<b>Recursos</b>	Financieros, recursos humanos, computadores, internet, impresoras
<b>Indicador</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Riesgo</b>
<b>Cumplimiento de indicadores de gestión</b>	Incumplimiento de indicadores

**Tabla 3**

*Caracterización proceso de finanzas.*



<b>Proceso:</b>	<b>Finanzas</b>	<b>Código del proceso:</b>	<b>PE2</b>		
<b>Descripción:</b>	<b>Objetivo</b> Administrar y optimizar recursos económicos de la empresa para garantizar rentabilidad <b>(propósito):</b>				
	<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salida</b>	<b>Cliente</b>
	Compras	Facturas de compra	Recepción y registro de facturas de compra	Cuentas por pagar	Gerente general
			Organización de pagos de acuerdo a días de crédito	Comprobante de pago	Proveedores
	Ventas	Facturas de venta	Registro en el sistema contable	Comprobantes de ingreso	Contabilidad
	Recursos humanos	Nómina de empleados	Pago de nómina	Rol de pagos	Clientes internos
	Administración	Comprobantes contables	Cruce de información contable en balances	Estados financieros	Gerente general
<b>Tipo de proceso</b>	Estratégico				

<b>Responsable del proceso</b>	Auxiliar de administración
<b>Marco Legal</b>	Reglamento interno de la empresa, leyes y reglamentos generales para compañías y establecimientos de alimentos y bebidas
<b>Recursos</b>	Financieros, recursos humanos, computadores, internet, impresoras, sistema contable
<b>Indicador</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Riesgo</b>
<b>Control presupuestal</b>	Retraso en pagos de cuentas por cobrar y por pagar
<b>Retorno sobre la inversión</b>	Disminución de utilidades

**Tabla 4**

*Caracterización proceso de marketing.*

<b>Proceso:</b>	<b>Marketing</b>	<b>Código del proceso:</b>	<b>PE3</b>
-----------------	------------------	----------------------------	------------

**Descripción:** **Objetivo** Aportar innovación, incentivar ventas y aplicar el mercado

**(propósito):**

<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salida</b>	<b>Cliente</b>
Dirección	Plan estratégico	Realizar estudios de mercado	Plan de mercadeo	Administración
Dirección	Oferta gastronómica	Diseño de portafolio de servicios	Portafolio de servicios (menús)	Cliente externo
Dirección	Portafolio de servicios y plan de mercadeo	Diseñar estrategias de promoción y publicidad	Campañas publicitarias	Cliente externo

**Tipo de proceso** Estratégico

**Responsable del proceso** Administrativo (marketing)

**Marco Legal** Reglamento interno de la empresa

**Recursos** Financieros, recursos humanos, computadores, internet, impresoras

Indicador	
Nombre del indicador	Riesgo
Crecimiento de ventas	Mal posicionamiento de imagen corporativa

**Tabla 5**

*Caracterización proceso de servicio al cliente.*

<b>Proceso:</b>	<b>Servicio al cliente</b>	<b>Código del proceso:</b>	<b>PV1</b>
<b>Descripción:</b>	<b>Objetivo</b>	Satisfacer las necesidades del cliente	
	<b>(propósito):</b>		
<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salida</b>
	Llegada	Aplicar protocolo de bienvenida	<b>Cliente</b>

	Cliente externo	Necesidad	Ofrecer, recomendar y asesorar al cliente	Cliente externo
		Pedido	Generar la comanda	Comanda Producción
	Bodega	Materia Prima	Preparar bebidas	Productos que cumplen las características especificadas por el cliente
			Servir los platillos	Cliente externo
			Recepción de opiniones, quejas y reclamos	Listado de quejas y reclamos Dirección
			Facturación y cobro de cuenta	Factura de venta Cliente externo
			Aplicar protocolo de despedida	Cliente externo
			Limpieza de salones y barra de bebidas	Instalaciones
<b>Tipo de proceso</b>	Cadena de valor			
<b>Responsable del proceso</b>	Jefe de servicio			
<b>Marco Legal</b>	Reglamento interno de la empresa, reglamento de registro y control sanitario			

<b>Recursos</b>	Financieros, recursos humanos, utensilios, barra, equipos
<b>Indicador</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Riesgo</b>
<b>Satisfacción del cliente</b>	Insatisfacción del cliente

**Tabla 6**

*Caracterización proceso de producción.*

<b>Proceso:</b>	<b>Producción</b>	<b>Código del</b>	<b>PV2</b>
		<b>proceso:</b>	
<b>Descripción:</b>	<b>Objetivo</b>	Transformar las materias primas en platillos de alta calidad y buena presentación	
	<b>(propósito):</b>		
	<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Actividades</b>
			<b>Salida</b>
			<b>Cliente</b>
	Cliente externo	Comanda	Recepción de pedido
			Platillo terminado
			Preparación del área de trabajo
			Cliente externo

	Bodega	Materia Prima	Transformación de materia prima de acuerdo a receta estándar	
			Montaje del platillo	
			Limpieza del área de trabajo	Instalaciones
<b>Tipo de proceso</b>	Cadena de valor			
<b>Responsable del proceso</b>	Jefe de cocina			
<b>Marco Legal</b>	Reglamento interno de la empresa, reglamento de registro y control sanitario			
<b>Recursos</b>	Financieros, recursos humanos, bodegas, cocina, utensilios, equipos			
<b>Indicador</b>				
<b>Nombre del indicador</b>			<b>Riesgo</b>	
Satisfacción del cliente			Insatisfacción del cliente	

Tabla 7

*Caracterización proceso de compras y almacenamiento.*

<b>Proceso:</b>	<b>Compras y almacenamiento</b>			<b>Código del</b>	<b>PA1</b>
	<b>proceso:</b>				
<b>Descripción:</b>	<b>Objetivo</b>	Requisición, adquisición, recepción, verificación y almacenamiento de materias primas, insumos y producto final			
	<b>(propósito):</b>				
	<b>Proveedor</b>	<b>Entrada</b>	<b>Actividades</b>	<b>Salida</b>	<b>Cliente</b>
	Personal de producción	Pedido	Recepción de pedido Verificar presupuesto Realizar pedido a proveedores	Orden de compra	Proveedores
	Proveedores externos	Materia prima e insumos	Recepción de materias primas, insumos y productos finales Revisión de cantidades y características solicitadas	Factura aprobada o con observaciones	Finanzas
	Personal de producción	Producto final	Ingreso a inventario Almacenamiento de materias primas, insumos y productos finales	Kardex Producto almacenado	Producción



<b>Tipo de proceso</b>	Apoyo
<b>Responsable del proceso</b>	Asistente de administración
<b>Marco Legal</b>	Reglamento interno de la empresa
<b>Recursos</b>	Financieros, recursos humanos, bodegas, celular, plan de telefonía
<b>Indicador</b>	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Riesgo</b>
<b>Stock de inventario</b>	Desajuste de inventario
<b>Cumplimiento de los proveedores</b>	Materias primas e insumos no cumplen con las características solicitadas

## Capítulo IV

### Propuesta

Estrategias de mejora de los procesos operativos del restaurante Lammhaus aplicando la responsabilidad social empresarial.

### Objetivo de la propuesta

Mejorar los procesos operativos del restaurante Lammhaus aplicando la responsabilidad social empresarial.

### Análisis FODA

Para el presente estudio se realizó un análisis FODA para resumir la situación actual del caso de investigación.

### Tabla 8

*Análisis FODA del Restaurante Lammhaus Grill & Bar.*

Análisis FODA del Restaurante Lammhaus Grill & Bar	
Fortalezas	Oportunidades
F1. Existe una política clara y aplicada sobre manejo de residuos	O1. Adopción de la RSE como parte de la cultura empresarial en el restaurante.
F2. El principal proveedor de productos locales es la misma empresa pues entre sus unidades de producción se encuentra la ganadera y agrícola.	O2. Disponibilidad de proveedores locales de ingredientes orgánicos.

F3. Los clientes externos reconocen las prácticas de RSE aplicadas en el establecimiento	O3. Aprovechamiento de la tecnología por medio de redes sociales
F4. Ambiente laboral favorable, sueldo competitivo, empleo justo.	O4. Tendencia social por el cuidado del medio ambiente.
F5. Se da prioridad a proveedores locales, emprendimientos, productos artesanales.	O5. Personas en busca de empleo.
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
D1. Carecen de protocolos para los procesos, su manejo es empírico.	A1. Inseguridad en el sector
D2. Falta de receta estándar	A2. Presencia de restaurantes con protocolos definidos para cada proceso.
D3. La RSE no es una política interna	A3. Boca a boca negativo de los clientes.
D4. No se ha desarrollado un proceso de gestión de quejas y reclamos	A4. Creación de restaurantes que den prioridad a la RSE.
D5. Manejo ineficiente de redes sociales	

## **Análisis CAME**

Para el presente estudio se realizó un análisis CAME como herramienta para la elaboración de estrategias de mejora

**Tabla 9**

*Análisis CAME del Restaurante Lammhaus Grill & Bar.*

<b>Análisis CAME del Restaurante Lammhaus Grill &amp; Bar</b>	
<b>Explotar/ Estrategias ofensivas</b>	<b>Mantener/ Estrategias defensivas</b>
F1+O1+O4: Emplear la política de manejo de residuos en la adopción de la RSE como parte de la cultura empresarial del restaurante y así ser parte de la tendencia social por el cuidado del medio ambiente.	F4+A1: Motivar el empleo justo bajo un ambiente laboral favorable y sueldo competitivo para combatir la inseguridad del sector que probablemente se generaría por la falta de oportunidades que tienen determinadas personas al momento de conseguir un trabajo, ya sea por su edad o nivel de instrucción.
F2+O2: Aprovechar la disponibilidad de un mismo proveedor local de productos orgánicos provenientes de la producción ganadera y agrícola.	F3+ A3: Fortalecer el reconocimiento de las prácticas de RSE aplicadas en el establecimiento por parte de los clientes externos para combatir el boca a boca de los clientes.
F3+F5+O3: Aprovechar las redes sociales para fortalecer el reconocimiento que tienen los clientes externos sobre las prácticas de RSE aplicadas en el	F1+ A2+A4: Socializar la existencia de una política clara y aplicada sobre manejo de residuos en el local para afrontar la presencia de restaurantes

---

<p>restaurante como por ejemplo la prioridad a proveedores locales.</p>	<p>con protocolos definidos para cada proceso y aquellos que prioricen la RSE.</p>
---	--

---

F4+O5: Entregar la oportunidad de acceso a un trabajo justo con sueldo competitivo y ambiente laboral favorable a quienes están en busca de un empleo.

---

**Corregir/ Estrategias de reorientación**

---

**Afrontar/ Estrategias de supervivencia**

F3+ D3+D1+D2+D4+D5: Aprovechar el reconocimiento de los clientes externos sobre prácticas de RSE en el establecimiento para adoptarla como política interna y desarrollar protocolos para los procesos ya sean en la estandarización de recetas, gestión de quejas y reclamos y el manejo de redes sociales. Así estas acciones no serán empíricas.

D1+A2: Generar protocolos para los procesos para combatir la presencia de locales con protocolos ya definidos.

---

D3+A3+A4: Adoptar la RSE como política interna para competir con los restaurantes que le dan prioridad a esta normativa y así minimizar el boca a boca negativo de los clientes.

---

D5+A1: Manejar eficientemente las redes sociales no solo en beneficio del local sino también para apoyar a la sociedad por medio de comunicados que inviten a la unidad de la gente frente a la inseguridad del sector.

---

***Estrategias de mejora***

En base a la matriz FODA y CAME, se determinaron las siguientes estrategias de mejora para el establecimiento. Estas estrategias son realizadas con el propósito de garantizar el

cumplimiento de los objetivos de la investigación y fueron desarrolladas en base a la situación actual y necesidades de la empresa.

### **Estrategias ofensivas**

- Emplear la política de manejo de residuos en la adopción de la RSE como parte de la cultura empresarial del restaurante y así ser parte de la tendencia social por el cuidado del medio ambiente.
- Aprovechar la disponibilidad de un mismo proveedor local de productos orgánicos provenientes de la producción ganadera y agrícola.
- Aprovechar las redes sociales para fortalecer el reconocimiento que tienen los clientes externos sobre las prácticas de RSE aplicadas en el restaurante como por ejemplo la prioridad a proveedores locales.
- Entregar la oportunidad de acceso a un trabajo justo con sueldo competitivo y ambiente laboral favorable a quienes están en busca de un empleo.

### **Estrategias defensivas**

- Motivar el empleo justo bajo un ambiente laboral favorable y sueldo competitivo para combatir la inseguridad del sector que probablemente se generaría por la falta de oportunidades que tienen determinadas personas al momento de conseguir un trabajo, ya sea por su edad o nivel de instrucción.
- Fortalecer el reconocimiento de las prácticas de RSE aplicadas en el establecimiento por parte de los clientes externos para combatir el boca a boca de los clientes.
- Socializar la existencia de una política clara y aplicada sobre manejo de residuos en el local para afrontar la presencia de restaurantes con protocolos definidos para cada proceso y aquellos que prioricen la RSE.

### **Estrategias de reorientación**

- Aprovechar el reconocimiento de los clientes externos sobre prácticas de RSE en el establecimiento para adoptarla como política interna y desarrollar protocolos para los procesos ya sean en la estandarización de recetas, gestión de quejas y reclamos y el manejo de redes sociales. Así estas acciones no serán empíricas.

### **Estrategias de supervivencia**

- Generar protocolos para los procesos para combatir la presencia de locales con protocolos ya definidos.
- Adoptar la RSE como política interna para competir con los restaurantes que le dan prioridad a esta normativa y así minimizar el boca a boca negativo de los clientes.
- Manejar eficientemente las redes sociales no solo en beneficio del local sino también para apoyar a la sociedad por medio de comunicados que inviten a la unidad de la gente frente a la inseguridad del sector.

## Capítulo V

### Conclusiones y recomendaciones

#### *Conclusiones*

- Al diagnosticar la situación actual de Lammhaus Grill & Bar mediante el levantamiento y caracterización de sus procesos operativos se concluye que estos poseen puntos fuertes como el manejo de desperdicios y la apertura a contratación a personal con limitaciones sociales para conseguir un trabajo, tiene oportunidades como la disponibilidad de proveedores locales de ingredientes orgánicos, sin embargo presenta debilidades como la carencia de protocolos para sus procesos y amenazas como el boca a boca de los clientes que no estén satisfechos con el servicio del restaurante.
- Se deduce que la relación que existe entre la responsabilidad social empresarial aplicada a los procesos operativos de los establecimientos de alimentos y bebidas y los objetivos de desarrollo sostenible destinados a aportar valor agregado a Lammhaus Grill & Bar es significativa porque le permiten destacar en el mercado y así asegurar su continuidad en el mismo.
- Ante los resultados apreciados fue necesario el desarrollo de un plan con estrategias de Responsabilidad Social Empresarial orientadas al mejoramiento de los procesos operativos de Lammhaus Grill & Bar.

#### *Recomendaciones*

- Se sugiere a la empresa tomar en cuenta los resultados arrojados por el presente estudio para que identifique el contexto actual que atraviesa el local en el ámbito de la Responsabilidad Social Empresarial.



- Se recomienda a Lammhaus Grill & Bar el desarrollo y adopción de un protocolo y un plan de Responsabilidad Social Empresarial que le permita cumplir con su responsabilidad como empresa frente a los objetivos de desarrollo sostenible a través de acciones con valor agregado.
- Se recomienda a los propietarios del restaurante analizado poner en marcha las acciones formuladas en la propuesta planteada en este proyecto de investigación con el fin de mejorar los procesos operativos a través de la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial.

### Bibliografía

- Alaña, T., Capa, L., & Sotomayor, J. (2017). Desarrollo sostenible y evolución de la legislación ambiental en las MIPYMES del Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 9(1), 91-99. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2218-36202017000100013](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202017000100013)
- Ambit. (25 de Marzo de 2020). *Normas ISO. ¿Qué son y cuáles son las más importantes?* Obtenido de <https://www.ambit-bst.com/blog/normas-iso.-qu%C3%A9-son-y-cu%C3%A1les-son-las-m%C3%A1s-importantes>
- Arguedo, L., & Escobar, J. (2004). Importancia de los procesos y su aplicación en las organizaciones. *AD-Minister*, 4, 67-79. Obtenido de AD.Minister: <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/692>
- Artaraz, M. (2002). Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. *Ecosistemas*, 11(2). Obtenido de <https://www.revistaecosistemas.net/index.php/ecosistemas/article/view/614>
- Aulestia, A., & Pardo, S. (2021). Responsabilidad Social Empresarial en establecimientos de alimentos y bebidas de Centros Comerciales de Quito. *Gestión Joven. Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)*, 22(4), 16-26. Obtenido de <https://docplayer.es/221826200-Responsabilidad-social-empresarial-en-establecimientos-de-alimentos-y-bebidas-de-centros-comerciales-de-quito.html>
- Banco Central del Ecuador (BCE). (2023). *La economía ecuatoriana creció 3,2% en el tercer trimestre de 2022*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/boletines-de-prensa-archivo/elbanco-central-del-ecuador-reapertura-su-museo-numismatico-tras-renovacion-y-presenta-la-medalla-conmemorativa-por-sus-95-anos-1528>
- Bárbaro, J., & Giraldo, C. (2023). *Normas OHSAS Complemento de ISO 9000 e ISO 14000*. Obtenido de Predictiva 21: <https://predictiva21.com/normas-ohsas-complemento-iso-9000-14000/#:~:text=Las%20normas%20OHSAS%2018000%20no,origen%20geogr%C3%A1fico%2C%20social%20o%20cultural.>
- BBVA. (s.f.). *¿Qué es la gastronomía sostenible?* Obtenido de <https://www.bbva.com/es/es/sostenibilidad/que-es-la-gastronomia-sostenible/>

- Bello, E. (3 de Enero de 2022). *Responsabilidad Social Corporativa: ¿Qué es y cómo beneficia a tu empresa?* Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/responsabilidad-social-corporativa-rentabilidad-beneficios-digital-business/>
- Catalán, H. (2014). Curva ambiental de Kuznets: implicaciones para un crecimiento sustentable. *Economía informa*(289), 19-37. doi:<https://doi.org/10.1016/S0185->
- CEPAL. (Enero de 2019). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible: una oportunidad para América Latina y el Caribe. Objetivos, metas e indicadores mundiales.* Obtenido de Repositorio CEPAL: <https://repositorio.cepal.org/items/5bd13e17-8ccf-40b1-b1ff-805a48225b2b>
- CEUPE Magazine. (13 de Junio de 2018). *Sistemas de Gestión Ambiental y Normas ISO 14000.* Obtenido de Blog: <https://www.ceupe.com/blog/sistemas-de-gestion-ambiental-y-normas-iso-14000.html>
- Comisión Brundtland. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo.* Brundland. Obtenido de Organización de las Naciones Unidas: [https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE\\_LECTURE\\_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf](https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf)
- Conde, L. (2020). *Cinco señales de que estás en un restaurante sostenible.* Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20201208/6062420/cinco-senales-queestas-restaurante-sostenible-fresco-local-organicoestacional.html#:~:text=huella%20de%20carbono.-,Se%20dice%20que%20un%20restaurante%20es%20sostenible%20cuando%20se%2>
- Consortio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social. (2016). *Red CERES.* Obtenido de <http://www.redceres.com/nosotros>
- Consultores especializados en Gestión de Calidad, Medio Ambiente,. (21 de Junio de 2019). *¿Qué es la norma ISO 14000 y para qué sirve?* Obtenido de CTMA Consultores: <https://ctmaconsultores.com/normas-iso-14000/>
- Correa, F., Vasco, A., & Pérez, C. (2005). La curva medioambiental de Kuznets: Evidencia empírica para Colombia grupo de economía ambiental. *Semestre Económico*, 8(15), 13-30. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1650/165013659001.pdf>

- Freeman, E., Wicks, A., & Parmar, B. (2004). Stakeholder Theory and “The Corporate Objective Revisited. *Organization Science*, 15(3), 364-369.  
doi:<https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0066>
- Global Suite. (7 de Septiembre de 2022). *¿Qué son las normas ISO?* Obtenido de <https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-son-normas-iso/>
- Guerra, M. (2019). *Desarrollar un sistema de gestión de calidad basado en procesos para la empresa FerryAuto S.A.* Obtenido de Repositorio ESPE:  
<http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/21592>
- Instituto Profesional Esucomex. (2016). *Estrategias de productos y precios internacionales.* Obtenido de Esucomex: <http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex2014/EPX6404/S5/MATERIAL%20DE%20ESTUDIO.pdf>
- Ionos. (6 de Septiembre de 2022). *¿Qué es la norma ISO?* Obtenido de Digital Guide IONOS:  
<https://www.ionos.es/digitalguide/servidores/know-how/que-es-la-norma-iso/>
- Johnson, P. (3 de Julio de 2018). *¿Que es la ISO 9000?* Obtenido de PJR.Mx:  
<https://www.pjr.mx/standards/iso-90012008/benefits-of-iso-9000>
- López, L. (2015). Responsabilidad social en restaurantes. *Claustronomía. Revista gastronómica digital, Universidad del Claustro de Sor Juana.* Obtenido de [www.claustronomia.mx](http://www.claustronomia.mx)
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935475004.pdf>
- Martínez, C. (2022). *Buenas prácticas de responsabilidad social empresarial de las grandes empresas del sector alimenticio del Distrito Metropolitano de Quito.* Obtenido de Universidad Central del Ecuador. Trabajo de titulación:  
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/27896/1/FCA-CPO-MARTINEZ%20CARLA.pdf>
- Mejía, C. (2012). Los diferentes conceptos de valor. *Planning.*
- Meneses, J. (2016). *El cuestionario.* Obtenido de Universitat Oberta de Catalunya:  
<https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>

- Milan, N., Rosa, L., & Villarroel, M. (2010). El rol del Estado en materia de responsabilidad social y de medio ambiente. *Administración, Contabilidad y Economía*, 5(1), 26-43. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5234022>
- Núñez, G. (2003). *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Obtenido de Biblioteca Digital Naciones Unidas: <https://digitallibrary.un.org/record/515436?ln=es>
- Organización de las Naciones Unidas. (2019). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Obtenido de Noticias ONU: <https://news.un.org/es/story/2019/07/1459181>
- Organización Internacional de Normalización. (2010). *ISO 26000:2010 Guía de responsabilidad social*. Obtenido de ISO: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es:tab:2>
- Organización Internacional de Normalización. (2008). *Sistemas de gestión de la calidad- Requisitos*. Obtenido de Norma Internacional ISO 9001: <https://www.mct.es/documents/74411/81413/ISO9001.pdf/8b5859cd-3b5d-49d9-996d-69cc4b9f6abb>
- Pardo, S. (2020). *Investigación de las prácticas de Responsabilidad Social en establecimientos ubicados en patios de comidas en el sector centro norte del cantón Quito, provincia de Pichincha*. Obtenido de Universidad UTE. Trabajo de titulación: [https://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/20987/1/72857\\_1.pdf](https://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/20987/1/72857_1.pdf)
- Riesco, S. (11 de Septiembre de 2018). *¿Cuáles son las normas ISO más importantes?* Obtenido de Formazion.com: [https://www.formazion.com/noticias\\_ formacion/cuales-son-las-normas-iso-mas-importantes-org-5273.html](https://www.formazion.com/noticias_ formacion/cuales-son-las-normas-iso-mas-importantes-org-5273.html)
- Ríos, M., Sánchez, M., & González, C. (2017). Responsabilidad Social Corporativa Restaurantes. *Estudios Turísticos*, 149-170.
- Salas, A. (2017). *Turismo Sostenible: Ecoeficiencia y sostenibilidad en la hotelería*. Obtenido de <https://silo.tips/download/turismo-sostenible-ecoeficiencia-y-sostenibilidad-en-la-hoteleria-tendencias-opo>
- Sánchez, V. (2019). *¿Qué significa sustentabilidad?* Obtenido de DocPlayer: <https://docplayer.es/194397359-Que-significa-sustentabilidad.html>
- Secretaría General Iberoamericana (SEGIB); Basque Culinary Center (BCC). (2022). *La contribución de la gastronomía a la consecución de los Objetivos de Desarrollo*

*Sostenible*. Obtenido de <https://www.segib.org/wp-content/uploads/informegastronomia-y-odsesp.pdf>

Torres, L. (2014). *Estandarización de procesos operativos para la empresa Compra precisa*.

Obtenido de Universidad del Valle.:

<https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/16296/CB0540471.pdf?sequence=1>

Urko. (s.f.). *Sostenibilidad*. Obtenido de Blog: <https://www.urko.rest/blogurko/tag/sostenibilidad>

