

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Calidad del Sector de Restaurantes en Lima Metropolitana

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Gianina Sánchez Chía

Arturo Erazo Garrido

Martín Casariego Gálvez

Raúl Encinas Ormachea

Asesor: Beatrice Avolio Alecchi

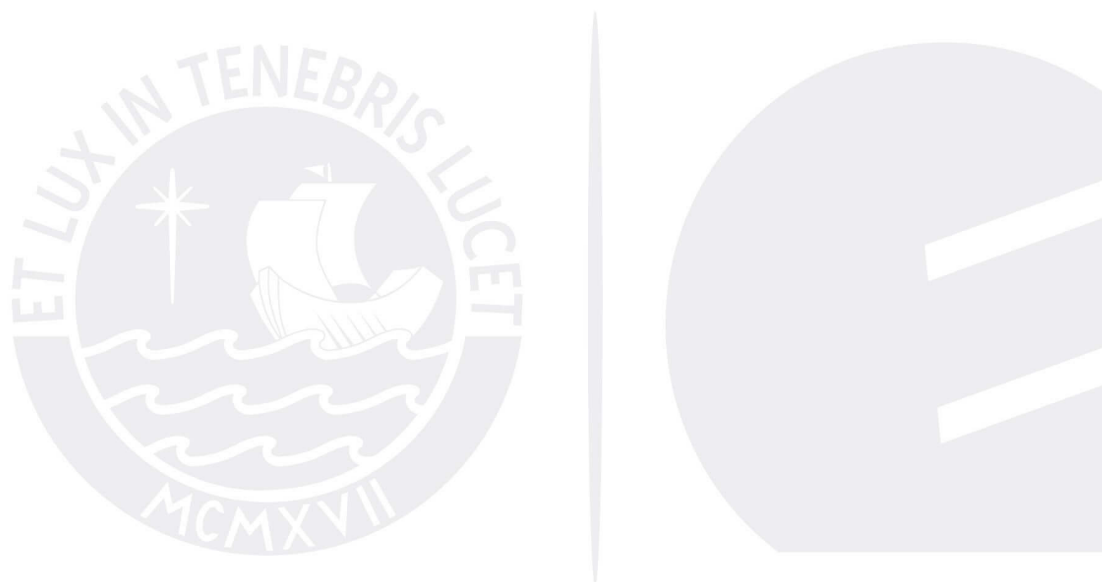
Surco, junio 2015

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por permitirnos alcanzar nuestras metas e iluminar nuestros espíritus, a nuestras familias por su comprensión, paciencia y apoyo en todo momento.

Nuestro especial agradecimiento a nuestra asesora de tesis PhD. Beatrice Avolio por sus valiosos aportes y acertadas sugerencias que nos han permitido culminar la presente tesis.

Finalmente agradecemos a nuestros compañeros de la promoción MBA Gerencial 65, por su compañerismo y compartir sus experiencias, así como a todos nuestros profesores y a CENTRUM Católica por la orientación y sólida formación académica recibida.



Dedicatorias

A mi esposo Ítalo y a mi hijo Ian, quienes son los pilares para conseguir mis retos; y a mis padres, Mercedes y Walter, quienes son ejemplo a seguir.

Gianina Sánchez Chía

A mis padres, quienes siempre me apoyan incondicionalmente en todo lo que yo haga y son la prueba del amor verdadero, a mis hermanos, abuelos y a toda mi familia.

Arturo Erazo Garrido

A mi familia por ser mi fortaleza y por su incondicional apoyo.

Martín Casariego Gálvez

Dedico esta tesis a mi amada esposa Ana Luisa quien ha sido el pilar para la culminación de esta tesis, que con su amor, comprensión y apoyo incondicional me dio el impulso cuando más lo necesitaba.

A mi hijo primogénito Misael Ignacio quien le dio un nuevo sentido a mi vida y que ningún sacrificio será suficiente para verlo feliz.

A mis queridos padres Simeón y María Paz quienes me inculcaron los valores para enfrentar la vida y encontrar la felicidad.

Raúl Edison Encinas Ormachea

Resumen Ejecutivo

Durante el trabajo de investigación se determinó que el principal problema que ocasionaba el alto porcentaje de cierres de restaurantes por un deficiente servicio y mala administración se debía principalmente al desconocimiento del nivel de la calidad en los establecimientos.

El propósito de la presente investigación es identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM (Total Quality Management) en la gestión de calidad del sector de restaurantes en Lima Metropolitana.

Para la realización de este estudio se utilizó el modelo de los nueve factores de éxito de la calidad (TQM) propuesto por Benzaquen (2013), en el cual, el instrumento de medición es una adaptación que mide el nivel de calidad en las siguientes dimensiones: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto, (f) gestión de la calidad del proveedor, (g) control y mejoramiento del proceso, (h) educación y entrenamiento, (i) círculos de la calidad, y (j) enfoque hacia la satisfacción del cliente; analizando y describiendo cada uno de ellos.

Para ello se elaboró un cuestionario con el objetivo de obtener información relevante acerca del estudio y analizarla bajo los nueve factores. Los resultados mostraron que el nivel de calidad en los nueve factores fue alto porque se obtuvo un valor de 4.13 en la escala de Likert que es de 1 al 5; y para cada factor se obtuvo un valor alto, es decir, mayor que 4.

Abstract

During the research it was determined that the problem that caused the high percentage of closures restaurants in Lima by a poor service and mismanagement was due, principally, for unknowledge of the level of quality establishments.

The purpose of this research is to identify the level of compliance of the success factors of TQM (Total Quality Management) in the management of quality restaurants sector in Lima.

The model of the nine success factors of quality (TQM) proposed by Benzaquen (2013) was used for this study, in which the measuring instrument is an adjustment to measure the level of quality in the following dimensions: (a) senior management, (b) quality planning, (c) auditing and quality assessment (d) product design, (f) quality management provider, (g) control and process improvement, (h) education and training, (i) quality circles, and (j) focus on meeting client; analyzing and describing each.

It made a survey in order to obtain relevant information about the study and analyzed it under the nine factors. Results showed that the level of quality in the nine factors was high because it obtained a value of 4.13 on the Likert scale that it is 1 to 5; and for each factor also obtained a high value, that is to say, greater than 4.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras	xi
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del Problema	3
1.3 Propósito de la Investigación	4
1.3.1 Objetivos de la investigación	4
1.3.2 Preguntas de la investigación	4
1.3.3 Hipótesis de la investigación	4
1.4 Importancia de la Investigación	4
1.5 Naturaleza de la Investigación	5
1.6 Marco Conceptual	5
1.6.1 Definición de conceptos	6
1.7 Supuestos	7
1.8 Limitaciones	7
1.9 Delimitaciones	7
1.10 Resumen	7
Capítulo II: Revisión de la Literatura de Calidad	9
2.1 La Calidad en el Perú	9
2.1.1 Antecedentes	9
2.1.2 Historia	11
2.2 Calidad	14
2.2.1 Sistemas Integrados de Gestión	17
2.2.2 Sistemas de Gestión de la Calidad	19

2.2.3 Normas Internacionales para Alimentos	37
2.2.4 Programas y legislación mundiales de seguridad alimentaria	37
2.2.5 Calidad en los Servicios de Atención al Cliente	38
2.3 Los Factores de Éxito en los Restaurantes	42
2.4 Resumen.....	44
2.5 Conclusiones	45
Capítulo III: Análisis del Sector de Restaurantes en Lima Metropolitana	46
3.1 Administración y gerencia (A).....	47
3.2 Marketing y ventas (M)	48
3.2.1 Promoción	48
3.2.2 Plaza.....	49
3.2.3 Precio	49
3.2.4 Producto	49
3.3 Operaciones y logística (O)	51
3.4 Finanzas y Contabilidad (F).....	55
3.5 Recursos humanos (H).....	57
3.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	60
3.7 Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)	60
3.8 Resumen.....	62
3.9 Conclusiones	62
Capítulo IV: Metodología de la Investigación.....	64
4.1 Diseño de la Investigación	64
4.2 Preguntas de la Investigación.....	64
4.3 Población.....	65
4.4 Diseño de la Muestra	66

4.5 Confidencialidad	67
4.6 Localización Geográfica	67
4.7 Instrumento	68
4.8 Recolección de Datos.....	72
4.9 Análisis e Interpretación de Datos	72
4.10 Validez y Confiabilidad	73
4.11 Resumen del Capítulo	73
Capítulo V: Presentación y Discusión de Resultados	74
5.1 Test de Validez	74
5.2 Descriptivo de la Muestra	74
5.3 Descriptivo de la Calidad.....	77
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	84
6.1 Conclusiones	84
6.2 Recomendaciones	87
6.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas	88
Referencias.....	91
Apéndice A: Referencias de Literatura y Tipo de Fuentes	102
Apéndice B: Organismos Relacionados a la Calidad en el Perú	107
Apéndice C: Instituciones Gubernamentales Relacionadas con la Calidad en el Perú.....	109
Apéndice D: Asociaciones Privadas Relacionadas a la Calidad en el Perú.....	113
Apéndice E: Organizaciones Educativas Relacionadas a la Calidad en el Perú.....	115
Apéndice F: Eventos Relacionados a la Calidad en Lima	117
Apéndice G: Registro de un Negocio en las Páginas Amarillas	118
Apéndice H: Términos y Condiciones Generales para Anunciantes	119
Apéndice I: Lista de Restaurantes Entrevistados	120

Apéndice J: La Encuesta..... 128

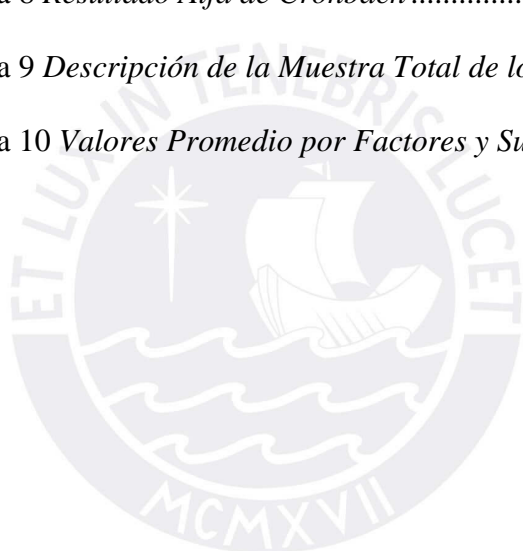
Apéndice K: Factores de Calidad 130

Apéndice L: Hoja de Consentimiento Informado..... 131



Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Evolución de las Certificaciones en el Perú</i>	14
Tabla 2 <i>Las 14 Fases y Siete Principios del HACCP</i>	29
Tabla 3 <i>Promedio de Mesas y Cartas</i>	50
Tabla 4 <i>Calificación del Servicio de Restaurantes</i>	51
Tabla 5 <i>Instituciones Educativas que Imparten Carreras de Cocina por Regiones y Tipos</i> ...	59
Tabla 6 <i>Perú: Porcentaje de Infraestructura de Cómputo y Comunicaciones en los Principales Rubros según Actividad Económica</i>	61
Tabla 7 <i>Selección de Muestra</i>	67
Tabla 8 <i>Resultado Alfa de Cronbach</i>	74
Tabla 9 <i>Descripción de la Muestra Total de los Restaurantes</i>	75
Tabla 10 <i>Valores Promedio por Factores y Subvariables</i>	78



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Relación Entre las Variables Independientes y Dependiente.	6
<i>Figura 2.</i> Mapa de la Revisión de la Literatura.	10
<i>Figura 3.</i> Principales Atributos Asociados a la marca Bambos.	43
<i>Figura 4.</i> Cadena Gastronómica Interna.....	53
<i>Figura 5.</i> Cadena Gastronómica Externa.....	54
<i>Figura 6.</i> Contribución al Crecimiento del PBI (en puntos porcentuales).	56
<i>Figura 7.</i> Créditos Concedidos por el Sistema Financiero al Sector Hoteles y Restaurantes. 57	
<i>Figura 8.</i> Perfiles Zonales de la Gran Lima.	69
<i>Figura 9.</i> Número de Trabajadores.....	75
<i>Figura 10.</i> Tiempo de Fundación.	76
<i>Figura 11.</i> Cargo de la Persona Encuestada 76	
<i>Figura 12.</i> Sistema de Gestión de Calidad 77	
<i>Figura 13.</i> Comparación de Niveles de Calidad en Empresas 2006 y Restaurantes 2014..... 82	
<i>Figura 14.</i> Comparación de Niveles de Calidad en Empresas 2011 y Restaurantes 2014..... 83	

Capítulo I: Introducción

En este capítulo se presenta el contexto en el que se define la investigación; se mencionan los antecedentes previos; se plantea el problema de investigación; se establecen los objetivos, las hipótesis y las preguntas de investigación; se justifica la importancia de la investigación; se describe la naturaleza de la investigación, así como también sus limitaciones y delimitaciones.

1.1 Antecedentes

En un estudio realizado a un grupo de empresas certificadas con la norma ISO 9000, cuyo objetivo fue diferenciar los resultados sobre el incremento de la competitividad en relación al mayor compromiso con el TQM, reveló que las empresas que se involucraron de lleno en la filosofía del TQM tuvieron mejor competitividad que las otras empresas (Climent, 2005).

Vera y Trujillo (2009) realizaron una investigación en la cual analizaron la relación que existía entre la calidad del servicio en restaurantes y la lealtad de los clientes obteniéndose seis dimensiones de la calidad: (1) instalaciones, (2) comida, (3) personal, (4) conciencia y honestidad, (5) accesibilidad, y (6) ambiente.

Los resultados de este estudio demostraron que cuatro de ellas explican satisfactoriamente la opinión general hacia el restaurante (1, 2, 3, y 4). Además se concluyó que ninguna de las dimensiones en conjunto o por separado explica la lealtad del cliente.

En el Perú existen pocos estudios sobre los niveles de la calidad en los restaurantes de la ciudad de Lima, sin embargo, se han realizado otros a nivel nacional en diferentes sectores que sirven como referencia para aplicarlos a este sector. En el 2013, Benzaquen realizó un estudio longitudinal donde se compararon nueve factores de éxito de la calidad en un grupo de empresas peruanas entre los años 2006 y 2011 para analizar la evolución en el tiempo del alcance de la gestión de calidad.

El estudio de Benzaquen (2013) evidenció que las empresas peruanas habían mejorado significativamente en los nueve factores estudiados. Del mismo modo, al año siguiente (2014), publicó otro estudio referido al impacto de tener un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) basado en la certificación ISO 9001 en las empresas peruanas de acuerdo a los nueve factores de éxito para medir la implementación de la Administración de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés).

Este nuevo estudio tenía el objetivo de establecer una comparación entre empresas certificadas y no certificadas. La investigación demostró que las empresas peruanas con certificación ISO 9001 tienen un mejor desempeño en los nueve factores analizados, comparadas con aquellas no certificadas.

Por otro lado, en lo referente a la inocuidad de los alimentos, Beltrán, Navarro y Céspedes (2009) indicaron que hay un alto incumplimiento de las normas sobre seguridad alimentaria y estándares de calidad en el sector de restaurantes en el Perú.

Además existen problemas estructurales y una alta tasa de informalidad originando el incumplimiento de las normativas nacionales, en desmedro de la calidad y la inocuidad de los productos ofrecidos, así como una baja salubridad de estos últimos (Beltrán, Navarro & Céspedes, 2009).

En el país existen pocos esfuerzos de parte del gobierno para formalizar a los restaurantes, existe una baja calidad en los servicios debido a la mano de obra no calificada y no existen estándares para los productos e insumos usados en la gastronomía, generando un efecto negativo en la gestión de la calidad del sector (Avolio, Camacho, López, & Pérez, 2008).

1.2 Definición del Problema

El “boom” de la gastronomía peruana, acompañado del crecimiento económico y el auge del turismo, ha originado el incremento de los restaurantes en la ciudad de Lima, con 18,144 en el 2001 a 31,950 solo hasta el 2009 (Arellano Marketing, 2009).

Según la Cámara de Comercio de Lima (CCL) el 43% de los turistas llegan atraídos por la gastronomía. Esto ha motivado que muchos emprendedores apuesten por la comida peruana. Sin embargo, según una publicación de la versión digital del diario Gestión (“Sólo 800 de 220,” 2014) del total de establecimientos que se inauguran mes a mes en el Perú, casi un 50% cierra antes de los tres meses, pues no hay conciencia de un servicio de calidad.

En un artículo del diario Perú 21, se mencionó que el 60% de los restaurantes que cierran cada año lo hacen porque no tienen un buen servicio, el 25% por una mala gestión administrativa, y el otro 15% porque no tienen variedad de platos (“Sector gastronómico venderá,” 2012).

Según lo descrito anteriormente, el sector de restaurantes ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años, sin embargo, se presenta un elevado porcentaje de cierre de locales, un mal servicio y una mala gestión administrativa; lo cual genera un panorama de incertidumbre sobre el nivel de calidad que estos negocios mantienen. En ese sentido, no existe en la actualidad un estudio que muestre un diagnóstico de la situación de los estándares de calidad en el sector, por lo que no se pueden llevar a cabo acciones correctivas que permitan utilizar herramientas adecuadas para mejorar esta situación. Por lo tanto, se determinó que el principal problema es el desconocimiento del nivel de la calidad de los restaurantes de Lima, y se utilizará la herramienta del TQM para evaluarlo.

1.3 Propósito de la Investigación

1.3.1 Objetivos de la investigación

El propósito del presente estudio es identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM (Total Quality Management) en la gestión de calidad del sector de restaurantes en Lima Metropolitana.

1.3.2 Preguntas de la investigación

¿Cuál es el nivel de calidad (TQM) del sector de restaurantes en Lima Metropolitana sobre el cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad (TQM)?

¿Cuál es el nivel de calidad (TQM) del sector de restaurantes en Lima Metropolitana en el cumplimiento de los factores del modelo propuesto?

1.3.3 Hipótesis de la investigación

No hay hipótesis porque es descriptivo.

1.4 Importancia de la Investigación

En la actualidad el Perú experimenta un “boom” gastronómico, y cada año nos visitan más turistas. Se estima que entre un 42% y 43% de los turistas que arriban al Perú lo hacen por este motivo (“880 de 200,” 2014). Asimismo, en Lima se ha incrementado el número de restaurantes motivados por este apogeo. Cerca del 50% de establecimientos a nivel nacional se encuentran en la capital (Sociedad Peruana de Gastronomía [APEGA], 2013).

La cocina peruana genera una cadena de valor que produciría un 11.2% del PBI, convirtiéndose en una nueva locomotora para el desarrollo del país (Arellano Marketing, 2009), el tamaño de este rubro beneficia, directa o indirectamente, a 5.5 millones de peruanos, y presenta una tasa de salubridad de 1.5% (APEGA, 2013). Además ha impulsado a otros sectores como el de carpintería metálica, y podemos citar como ejemplo a la empresa Refrinox, quien abastece a la pollería Norky's, duplicó su personal entre el 2009 y el 2010

debido al incremento en la demanda por muebles, cocinas y gabinetes refrigerados de acero inoxidable para las cocinas (Costa, 2011).

Por lo antes mencionado, se ha considerado relevante estudiar los niveles de calidad en los restaurantes de Lima, que ayudará, por ejemplo, a entidades del Estado, como el Ministerio de la Producción (PRODUCE), Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), y la Cámara de Comercio de Lima (CCL) a plantear estrategias y medidas de acción correctiva, eligiendo como periodo de análisis el segundo semestre del 2014.

Por otra parte la investigación contribuirá a contrastar las conclusiones y recomendaciones obtenidas en el presente trabajo con la información de empresas certificadoras de calidad, Instituto Nacional de Estadística (INEI), Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), CCL y otras instituciones públicas y privadas relacionadas al sector de restaurantes y gastronomía.

1.5 Naturaleza de la Investigación

El presente estudio es de carácter cuantitativo y mide la calidad en los restaurantes de Lima Metropolitana con un instrumento basado en los nueve factores del TQM (Benzaquen, 2013). Es un estudio no experimental debido a que los encuestados ya se han formado una opinión sobre el contexto en el cual se realiza la encuesta, sin manipular variables que modifiquen su manera de pensar. Es del tipo transversal porque la encuesta se realizó en un momento único para cada establecimiento; es de alcance descriptivo, porque describe el nivel de los nueve factores de calidad.

1.6 Marco Conceptual

Como ya se mencionó, el objetivo del presente estudio es identificar el nivel de cumplimiento de los factores críticos de éxito del TQM en el sector de restaurantes de Lima Metropolitana. En ese contexto, se consideró como variable dependiente a la administración

de la calidad en el sector de restaurantes y como variables independientes a los nueve factores de éxito definidos por Benzaquen (2013) (ver Figura 1).

1.6.1 Definición de conceptos

Factores críticos de éxito (Critical Success Factors, CSFs). Fue introducido por primera vez a finales de los años 70 por Jhon Rockart, como un método para identificar las necesidades de información de la alta dirección. En la actualidad su uso se ha extendido a todos los niveles de la gestión empresarial. Es una técnica que permite asignar recursos en áreas claves. Un factor crítico de éxito (CSF) es algo que debe ocurrir (o que no debe ocurrir) para alcanzar un objetivo en la organización (Miranda, Chamorro, & Rubio, 2007).

Gestión de la Calidad Total (TQM, Total Quality Management). El TQM es una filosofía de gestión referida al énfasis que se pone sobre la calidad en toda la organización, desde el proveedor hasta el cliente. La gestión de la calidad total destaca el compromiso de la administración para guiar continuamente a la empresa hacia la excelencia (Heiser & Render, 2004)

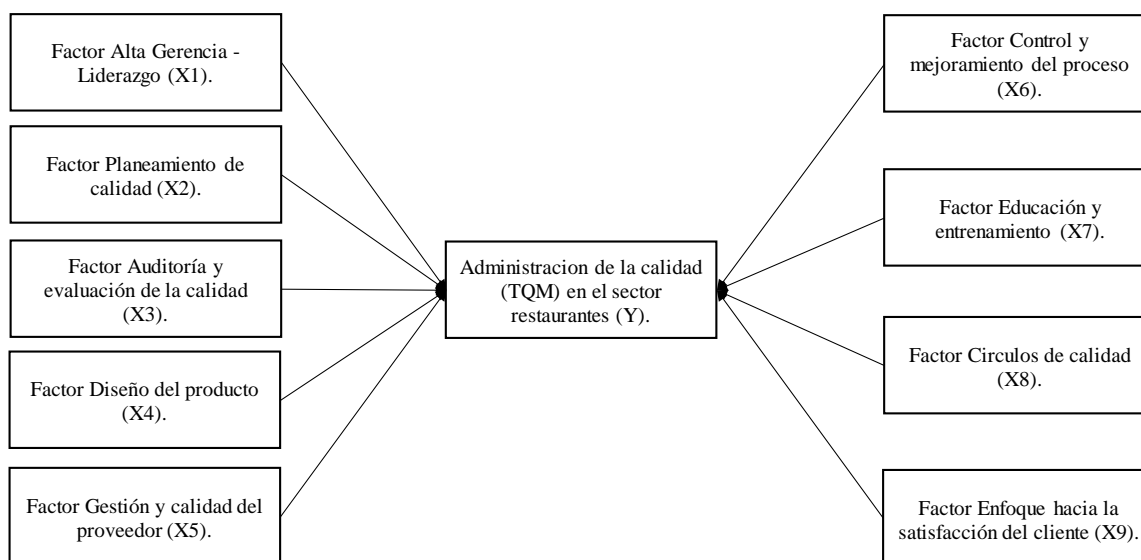


Figura 1. Relación Entre las Variables Independientes y Dependiente.
Adaptado de “Calidad de las empresas latinoamericanas: El caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013, *Globalización, Competitividad y gobernabilidad*, 7(1), pp. 41-59

Según Benzaquen (2013), el TQM es una filosofía de gestión que surgió como la integración de tres estilos de calidad desarrollados por Deming, Juran y Crosby.

1.7 Supuestos

Esta investigación tiene los siguientes supuestos: (a) los restaurantes con mayor cantidad de clientes que el promedio de establecimientos manejan un alto nivel de calidad; (b) la informalidad está asociada a un bajo nivel de calidad; (c) el sector de restaurantes no tiene procesos estandarizados; y (d) el encuestado respondió la encuesta verazmente.

1.8 Limitaciones

El presente trabajo de investigación cuenta con las siguientes limitaciones: (a) la subjetividad y veracidad de los entrevistados sobre los niveles de cumplimiento de los nueve factores del TQM, (b) la información de opinión que no concuerde con la realidad de la implementación de los nueve factores de calidad, (c) el entendimiento de los conceptos teóricos claves contenidos en cada una de las preguntas, (d) el acceso a la información sensible de los entrevistados.

1.9 Delimitaciones

El presente trabajo de investigación cuenta con las siguientes delimitaciones: (a) los restaurantes que están ubicados en las cinco zonas geográficas de Lima Metropolitana: Lima Norte, Lima Sur, Lima Centro, Lima Este y Lima Moderna (Ipsos Apoyo, 2012); (b) el año de estudio de esta investigación en el 2014; y (c) la población de 586 restaurantes de Lima Metropolitana que se encuentran registrados en el portal de internet de las Páginas Amarillas de Telefónica del Perú (2014).

1.10 Resumen

Luego de plantear el problema de la investigación, tomando en consideración los beneficios para el sector restaurantes de Lima Metropolitana, la investigación tiene como objetivo general medir el nivel de calidad del sector.

La naturaleza de la investigación es de carácter cuantitativo, estudio no experimental, diseño transversal y alcance descriptivo. Las limitaciones son principalmente la falta de información estadística y la determinación de la cantidad exacta de restaurantes en Lima Metropolitana.

Finalmente se delimitó la investigación en cinco zonas de Lima Metropolitana (Lima Norte, Lima Sur, Lima Este, Lima Centro y Lima Moderna), en el año 2014; y se consideró todos los restaurantes registrados en las Páginas Amarillas de Telefónica del Perú.



Capítulo II: Revisión de la Literatura de Calidad

En este capítulo se presentará una síntesis de los antecedentes y desarrollo de la calidad en el Perú, mostrando una breve historia, procesos, conceptos e importancia.

Asimismo, se hará una revisión de la literatura referida al trabajo de investigación abarcando los sistemas de calidad que actualmente se aplican en el sector de restaurantes.

En el sector de restaurantes, se aplican sistemas de calidad y normas que regulan y estandarizan los procesos de la manipulación de los alimentos desde la llegada de insumos hasta la presentación del plato al consumidor final. En el desarrollo de este capítulo se detallan los sistemas que se utilizan tanto a nivel nacional como internacional y que brindan conocimientos de la situación de la calidad para este sector.

En la Figura 2 se puede apreciar el mapa de la revisión de la literatura en donde se muestran las relaciones que existen entre los diferentes conceptos y sistemas de calidad. Del mismo modo, en el Apéndice A se indican las referencias utilizadas ordenadas cronológicamente.

2.1 La Calidad en el Perú

2.1.1 Antecedentes

El hombre ha controlado la calidad de los productos que consumía a través de un proceso que consistía en separar los alimentos aptos para el consumo de aquellos que resultaban dañinos para la salud. Según Murra (2010) en la época de los Incas, la calidad era representada por el jefe de familia o clan. Las familias fabricaban pequeños nichos para guardar los alimentos frescos recién cosechados y los colocaban con sal, ají y otros ingredientes similares.

La caza y domesticación de animales era eficaz porque en esa época existía una mayor concentración de especies salvajes; estas actividades tenían la finalidad de extraer la lana para confeccionar la ropa de los habitantes, el cuero para las ojotas y las proteínas para

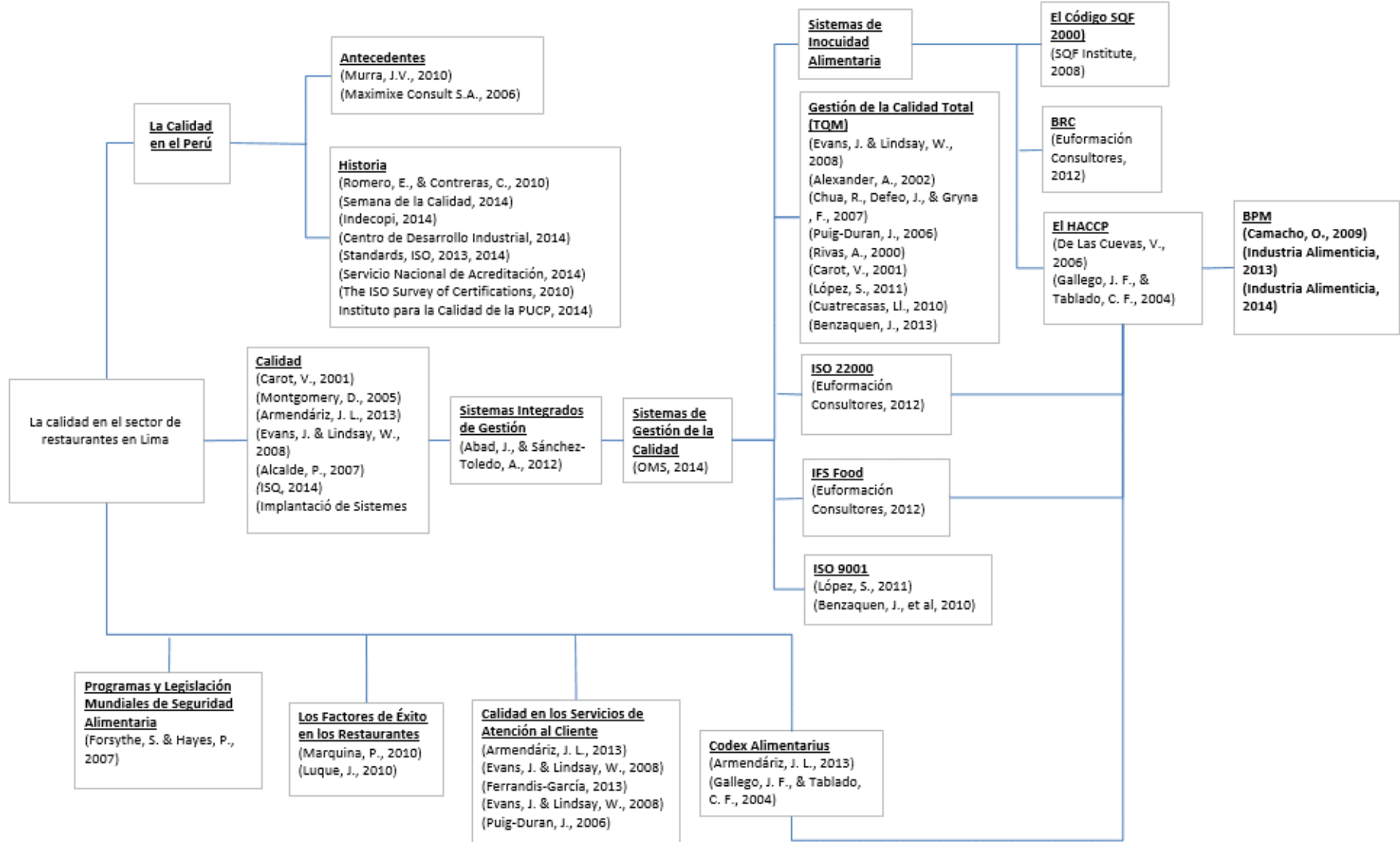


Figura 2. Mapa de la Revisión de la Literatura.

sus dietas. Durante la época incaica la base de la cocina peruana se sustentaba en los cultivos de maíz, papa, y quinua; la chicha de jora era la cerveza por excelencia. En el transcurso del tiempo se desarrolló la mejora continua en diversas actividades de las diferentes culturas debido a la expansión y crecimiento del imperio inca.

En la etapa colonial la cocina peruana se convirtió en la mejor interacción cultural europea e inca, dando lugar a la que hoy se conoce como comida criolla, teniendo sus orígenes en la comida andina.

Según el informe de mercado de Maximixe (2006), la gastronomía peruana es el resultado de una serie de conocimientos y sabores que provienen de la herencia preinca, incas, española, francesa, chino-cantonesa, japonesa, italiana, entre otras.

En el Perú en los últimos años la actividad ha evolucionado buscando estándares de calidad y presentación, valiéndose de diferentes reconocimientos, como lo obtenido en el año 2006 en la Cuarta Cumbre Internacional de Gastronomía donde declararon a Lima como capital gastronómica de América Latina.

2.1.2 Historia

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, con la reactivación del comercio entre los países, se hizo patente la necesidad de normas que tuviesen un alcance internacional. Esto abrió las puertas, en 1947, a la creación de la Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés).

Dentro de la actividad económica, el gobierno del Perú estableció decretos y leyes, a fin de reglamentar la producción y la calidad. En 1883, fundó la Cámara de Comercio de Lima por la creciente actividad de comercio y reglamentó la producción minera. En 1980, promulgó la primera Ley de Riesgos. Se creó el Banco Agrario y el Instituto Técnico de Estudios Agrícolas (Romero & Contreras, 2010).

En la década del 80 se empieza a considerar a la calidad como una herramienta de gestión. En 1989 se crea el Comité de Gestión de la Calidad [CGC], que incorpora a 21 organizaciones entre gremiales, educativas y técnicas, en base a un acuerdo de cooperación interinstitucional con el objeto de promover la calidad (Semana de la Calidad, 2014).

Durante los años 90 se implementaron medidas para insertar al Perú al comercio internacional, el gobierno optó por la libre circulación de bienes nacionales y extranjeros y al no establecerse niveles mínimos de calidad ni estándares de cumplimiento; se presentaron problemas de informalidad y, por lo tanto, una baja calidad en los mercados del país (Servicio Nacional de Acreditación [SNA], 2014).

El CGC en 1991 estableció un “Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad”, para elevar el nivel y mejorar la competitividad de las empresas. En 1997 este concurso pasó a denominarse “Premio de la Calidad” y presentó estándares similares a los Premios Nacionales Latinoamericanos, aprobados en el 2001. (Centro de Desarrollo Industrial [CDI], 2014).

En el 2008, hubo una actualización de la norma ISO (ISO 9001:2008), la cual estableció criterios para un sistema de gestión de calidad y se consideró como el único estándar que podía ser certificado. La norma ISO se aplica a cualquier organización, grande, mediana o pequeña, en cualquiera que sea su campo de actividad. (Standards, 2014).

Esta norma se basa en una serie de principios de gestión de calidad, la orientación al cliente, la motivación y la implicación de la alta dirección; con un enfoque en los procesos y la mejora continua.

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi, 2014) para las certificaciones en ISO 9001, conduce las evaluaciones competentes y equivalentes con los organismos reconocidos internacionalmente desde julio del 2010.

El uso de la norma ISO 9001:2008 ayuda a asegurar que los clientes obtengan productos o servicios de buena calidad, que a su vez trae beneficios para la compañía. (Standards, 2014). La Norma ISO 9001 es la más conocida y reconocida, debido a que es aceptada a nivel empresarial en el mundo por el sector industrial y manufactura. Esta norma a través de los años ha tenido una fuerte penetración en los sectores de tecnología y prestación de servicios, debido a los cambios en el mundo.

Las Normas Internacionales ISO, aseguran que los productos y servicios sean seguros, confiables y de buena calidad. Para las grandes empresas, son herramientas estratégicas que reducen los costos al minimizar los residuos, errores, fallas y aumentan la productividad, ayudando a ingresar a nuevos mercados especialmente en el comercio mundial.

Posteriormente esta corriente logró posicionarse en las medianas empresas, hasta que a mediados del 2002 apostaban por la certificación ISO. En un inicio algunas se vieron forzadas a aplicarla por temas de vínculos comerciales, pero luego se dieron cuenta de las ventajas como: reducción de costos, mejora del clima laboral, incremento de la productividad, disminución de las mermas e incremento de las ventas (Servicio Nacional de Acreditación [SNA], 2014).

Según The ISO Survey of Certifications (2010), para el 2008 el Perú contaba con 688 empresas con Certificaciones Internacionales a la Calidad ISO 9001, luego en el transcurso del tiempo se fueron sumando cada vez más empresas, en el 2009 llegó a 811, y en diciembre del 2010 a 1,117 logrando un aumento del 38 por ciento.

El 2012 se alcanzó la cifra mundial de 1'499,163 de empresas certificadas con ISO 9001, luego en el 2013 aumentó esta cantidad en 4 por ciento llegando a 1'564,448 de empresas (ISO, 2013). En la Tabla 1 se pueden observar algunos hitos en el proceso de la evolución de las certificaciones de calidad en Lima y el Perú.

Tabla 1

Evolución de las Certificaciones en el Perú

Año	Acontecimiento
1987	Se publica la primera serie en base al control de calidad del producto.
1994	No hay cambios en las variantes.
2000	ISO 9001:2000. Incluye los ocho principios de Calidad, mejora continua y la compatibilidad de otras normas como ISO 14001, OHSAS.
2008	Se publica la actualización de la Norma ISO 9001:2008 clarificando algunos conceptos a fin de ser amigable y entendible.
2015	Se publica la norma ISO 9001:2015 que contempla cambios por los impactos en la tecnología e informática.

Nota. Tomado de “ISO 2015 y Patentes Certificadas,” por Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú [Video], 2014. Recuperado de <http://calidad.pucp.edu.pe/eventos-y-noticias/video-iso-2015-y-patentes-certificados-calidad-al-dia-55> y tomado de “Comité de Gestión de la Calidad,” por Centro de Desarrollo Industrial – CDI, 2014. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm

2.2 Calidad

La norma UNE 66-001-92 definió a la calidad de la forma siguiente: “conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren su aptitud para el uso y satisfacción del cliente”. Por otro lado, Genichi Taguchi (citado por Carot, 2001) definió a la calidad como: “la calidad un producto es la (mínima) pérdida impuesta por este producto a la sociedad durante la vida de dicho producto”.

Otro concepto lo dio Alcalde (2007) quien indicó que la calidad es algo inherente a la humanidad, es decir, viene en sus genes. Asimismo la definió como la capacidad que tiene el ser humano de hacer bien las cosas.

El concepto de calidad que se forman la mayoría de personas está relacionado con las características deseables o necesarias que deberían tener los bienes o servicios para que se consiga el objetivo de satisfacer al cliente. La calidad se define como: (a) adecuación para el uso, que distingue dos aspectos importantes como la calidad del diseño y la calidad de

conformidad (especificaciones requeridas por diseño); y (b) la calidad es inversamente proporcional a la variabilidad (Montgomery, 2005).

Jesús Felipe Gallego definió a la calidad como la interpretación subjetiva de los servicios que se ofrecen teniendo en cuenta la información que poseen los consumidores, sus valores, la influencia del entorno, la cultura, la formación y el precio que están dispuestos a pagar (Armendáriz, 2013).

El concepto de calidad resulta ser un poco confuso, las personas perciben la calidad desde la posición que ocupan dentro de la organización. El concepto de calidad ha cambiado o evolucionado al ritmo de los logros alcanzados por la misma. Es difícil encontrar una definición universal. En un estudio realizado en Estados Unidos, que abarcó a 86 empresas del este de ese país, se les preguntó a los administradores como definen la calidad, obteniéndose una variedad de respuestas que incluían: (a) perfección; (b) consistencia; (c) eliminación de desperdicio; (d) cumplimiento de políticas y procedimientos; (e) proporcionar un producto bueno y utilizable; (f) hacerlo bien a la primera; (g) agradar o satisfacer a los clientes; (h) servicio total al cliente. Es muy interesante conocer las percepciones de los colaboradores sobre qué concepto tienen ellos de la calidad, para conocer cómo influye esta en cada parte del sistema orgánico de la empresa (Evans & Lindsay, 2008).

Según los criterios basados en el juicio, los consumidores definen la calidad con el sinónimo de superioridad o excelencia. Walter Shewhart, en el año 1931, definió por primera vez a la calidad como una bondad de un producto, este punto de vista se conoce como la definición trascendente de la calidad. Significa que la calidad no se puede definir con precisión pero es reconocida cuando se ve (es absolutamente reconocible en cualquier lugar). La calidad de algunos productos está posicionada en la mente de los consumidores, como por ejemplo: relojes Rolex, los automóviles Mercedes Benz, y Cadillac. La excelencia es subjetiva y abstracta, y las normas de excelencia pueden variar considerablemente de un

individuo a otro. Los criterios de calidad basados en el juicio no brindan una herramienta que permita medir la calidad como plataforma para tomar decisiones.

Los criterios basados en el producto representan una variable específica y medible, además las diferencias de calidad reflejan las variaciones de un atributo del producto. De este mismo modo, los criterios basados en la excelencia y en el producto varían mucho entre los consumidores.

Según los criterios basados en los usuarios, existe el supuesto de que la calidad se determina según lo que desea el cliente. Los clientes o individuos tienen normas distintas de calidad, por esta razón, se califica o define a la calidad como la adecuación de un bien o servicio para un determinado uso.

Otro enfoque para definir la calidad se basa en el valor, es decir, la relación de su utilidad con el precio, desde este punto de vista, un producto es de calidad cuando es tan útil como los de la competencia pero se vende a un menor precio, o aquel que teniendo un precio comparable, ofrece beneficios adicionales. Este criterio se convirtió en una estrategia vital para los negocios en la década de los 90.

Los criterios basados en la manufactura, define la calidad como el resultado deseable de una práctica de ingeniería y manufactura que lleva a ejecutar especificaciones técnicas para el producto (Evans & Lindsay, 2008).

Para el caso del sector de restaurantes, según la publicación llamada *Implantación de Sistemas de Qualitat [ISQ]* (2014), existen diversos sistemas de calidad que se pueden aplicar a este sector, por ejemplo en el caso de España se aplican los siguientes:

- ISO 9001 (Gestión de la calidad): esta norma consigue estandarizar la gestión de los procesos sobre los servicios que se ofrecen, consiguiendo un mayor control sobre ellos. Permite implantar el círculo de la mejora continua dentro de la empresa y a cumplir con la legislación vigente.

- ISO 14001 (Gestión del medioambiente): esta norma está pensada para conseguir un equilibrio entre la rentabilidad y la reducción de impactos medioambientales, evitando multas. También ayuda a proporcionar un ahorro de costes con un uso más eficiente de los recursos naturales tales como la electricidad, el agua y el gas.
- ISO 9001 + ISO 14001 (Sistema de gestión integrado): implantando estas dos normas juntas, se consigue el denominado sistema de gestión integrado. Uno de los más completos que existen y muy recomendable en el mercado turístico. Combina la satisfacción del cliente con la integración en el medioambiente y la sostenibilidad.
- ISO 22001 (Gestión alimentaria): para las empresas, y especialmente las turísticas, es altamente recomendable poder implantar sistemas basados en Análisis de Puntos Críticos [APPCC]. El APPCC es un sistema de control que garantiza la vigilancia de los peligros de tipo microbiológico, físico o químico.

2.2.1 Sistemas Integrados de Gestión

Para Abad y Sánchez-Toledo (2012), existen diferentes definiciones para los Sistemas Integrados de Gestión:

Según la teoría organizacional, los autores clásicos utilizan los conceptos de “división” y “coordinación”, sin embargo a partir de 1967 se empezaron a manejar los términos de “diferenciación” e “integración”.

En el caso de la “diferenciación”, se refiere a las diferencias existentes en la actividad y la conducta y no solo por el hecho de la segmentación y el conocimiento especializado. El término de “integración” se define como la cualidad del estado de colaboración existente entre departamentos en los que se requiere realizar la unidad de esfuerzo que el ambiente requiere.

Estos conceptos han sido aceptados por la comunidad científica y relacionados entre sí, la “integración” en el mismo sentido que “coordinación” y la “diferenciación” con “división”. Según Kast y Rosenzweig (como se cita en Abad y Sánchez-Toledo, 2012) estas relaciones también se pueden definir de la siguiente manera: “La estructura se refiere a la manera en que están divididas las tareas de la organización (diferenciación) y coordinadas (integración)”.

Según las funciones técnicas específicas, se puede definir utilizando los términos de “despliegue” e “integración”. En el caso del “despliegue”, este puede darse en los sentidos horizontal, para los casos de difusión de la calidad en toda la organización y vertical, como medición del grado de comunicación de los objetivos estratégicos desde los niveles superiores a los inferiores en la organización. Esta función también integra la gestión de la prevención que involucra a las áreas de seguridad y salud laboral en las organizaciones como la prevención de riesgos laborales.

Según la investigación sobre sistemas integrados de gestión, algunos autores indicaron que la integración puede producirse entre sistemas de gestión estándares o normalizados, mientras que otros mencionaron que se puede dar sobre sistemas de gestión implantados en las compañías mediante diseños propios.

Integración de estándares de sistemas de gestión: Para realizar la integración de los sistemas se deben considerar los siguientes conceptos: (a) alineamiento: referido a estándares de sistemas de gestión paralelos, específicos para cada una de las especialidades, pero con un alto grado de aspectos en común en sus estructuras y contenidos; y (b) integración: es un único estándar de sistema de gestión al más alto nivel, pero con estándares modulares opcionales de soporte que cubren requisitos específicos.

2.2.2 Sistemas de Gestión de la Calidad

En el sector de restaurantes se aplican diversos sistemas de calidad, todos estos sistemas están adaptados a las condiciones de inocuidad que deben guardar todos los alimentos que serán consumidos por las personas.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2014), la inocuidad alimentaria “engloba las acciones encaminadas a garantizar la máxima seguridad posible de los alimentos. Las políticas y actividades que persiguen dicho fin deberán de abarcar toda la cadena alimenticia, desde la producción al consumo.”

La OMS indica que las enfermedades transmitidas por los alimentos son una importante carga para la salud. El consumo de alimentos insalubres causa que millones de personas en el mundo enfermen y muchas de ellas mueran. En el año 2000, todos los Estados miembros de la OMS adoptaron una resolución en donde reconocen el papel fundamental de la inocuidad alimentaria para la salud pública.

Los principales sistemas de calidad que se aplican actualmente se tienen los siguientes:

Gestión de la Calidad Total (TQM, Total Quality Management). En el transcurso de la historia cientos de personas han hecho significativas contribuciones en el desarrollo sobre la teoría y la práctica de la administración de la calidad, pero los más destacados y por ello considerados como los gurús sobre el referido tema son: Edwards Deming, Joseph Juran y Philip Crosby.

La influencia inusitada sobre la calidad del doctor Deming fue única, su pasión por hacer de la estadística una herramienta de control que ayude a la administración rindió excelentes resultados en Japón, antes que en su país de origen (EE.UU), los gerentes y ejecutivos japoneses adoptaron inmediatamente las ideas de Deming, y el resultado fue excepcional, tanto que en el año 1941, la Union of Japanese Scientists and Engineers,

estableció el Deming Application Prize para reconocer a todas las empresas que lograran avances en la puesta en práctica de la calidad.

Deming nunca describió con precisión a la calidad, y la definió en una de sus últimas publicaciones como: “un producto o servicio tienen calidad si sirven de ayuda a alguien y disfrutan de un mercado bueno y sostenido”. La filosofía de Deming se basa en reducir la incertidumbre y la variabilidad en diseño y procesos de manufactura, para Deming la variabilidad es la principal culpable de la mala calidad (Evans & Lindsay, 2008).

Juran definió a la calidad como: (a) rendimiento del producto que da como resultado la satisfacción del cliente; (b) libertad de deficiencias en el producto, que evita la falta de satisfacción del cliente. Juran destaca la importancia en la calidad de diseño, calidad de la conformidad con las especificaciones, disponibilidad y servicio, enfocándose en tres procesos esenciales conocidos como la trilogía de Juran: planeación de la calidad, control de la calidad, y mejora de la calidad. A diferencia de Deming, Juran especificaba un programa detallado para la mejora de la calidad (Evans & Lindsay, 2008).

La esencia de la filosofía de calidad de Crosby está imbuida en lo que se denomina “los absolutos de la administración de la calidad” y “los elementos fundamentales de la mejora”, sosteniendo que en uno de sus enunciados que siempre es más económico hacer el trabajo bien desde la primera vez, además se puede mencionar como un tema trascendente y quizá mal interpretado a la idea de que “el único estándar de desempeño es el cero defectos”.

Crosby sostiene que la idea de cero defectos, no es un programa de motivación sino más bien una norma de desempeño. A diferencia de Juran y Deming, el programa de Crosby es principalmente de comportamiento (Evans & Lindsay, 2008).

En el contexto actual de un mundo globalizado la competitividad y satisfacción del cliente son sinónimos, y para lograr tal fin es imperioso tener procesos eficientes y eficaces que garanticen la inmejorable calidad de los productos. La satisfacción del cliente solo se

logra cuando el producto cumple con las especificaciones particulares que satisfacen las necesidades de los mismos.

La mejora de la calidad se desarrolla en los procesos de la empresa, el defecto puede consistir en reprocesos, devoluciones, quejas, etc. La mejora de la calidad fue presentada en forma brillante por Joseph Juran en su libro clásico *Managerial Breakthrough*, en el que presentó una distinción precisa entre lo que es control de calidad y mejora de la calidad (Alexander, 2002)

Administrar para la calidad es un proceso importante que consiste en identificar y manejar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos planteados por la organización. Existen procesos que son considerados universales para administrar la calidad como la planeación; en la que se establece el proyecto, se identifica a los clientes, se descubren sus necesidades, se desarrolla el producto, y se desarrolla el proceso. El control se encarga de establecer las medidas, los estándares, mide el desempeño, y compara. La mejora prueba la necesidad, identifica el proyecto, organiza equipos, diagnostica y soluciona, y negocia con la resistencia al cambio (Gryna, Chua, & Defeo, 2007).

La calidad de un producto manufacturado es muy diferente a la calidad de un servicio. Cuando se ofrece un servicio hay muchos factores que pueden ser decisivos para atraer un cliente o mantenerlo satisfecho, entre estos factores destacan las actitudes, el trato, la comunicación, el comportamiento, las percepciones, etc. Las empresas de servicios como hotelería, y restaurantes comprenden que debido a la fuerte competencia se deben fortalecer como organización para integrar al cliente, debido a que es más caro integrar o captar a un nuevo cliente que mantener a los que ya se tienen. La calidad del servicio de restauración está determinada por la satisfacción del cliente (Puig-Durán, 2006)

Los comensales que asisten a un restaurante y se sienten satisfechos con el servicio, cumplen una función muy importante recomendándolo a terceros y regresando con frecuencia

para recibir el servicio. Ante el incremento de la demanda en los restaurantes por factores de crecimiento de otros sectores económicos, la competencia también hace más fuerte la necesidad de una mejora continua en todos los procesos (Lamadrid, 2010).

Según Puig-Durán (2006) las empresas tienen dos grandes líneas de trabajo relacionadas: (a) la implantación de sistemas de gestión que les permitan lograr calidad sostenida en los productos y servicios de la empresa; y (b) el desarrollo de actividades de mejora continua.

En la actualidad coexisten dos grandes tendencias en la gestión de la calidad de las empresas que tienen como objetivo único la satisfacción del cliente brindando un grado de calidad óptimo. Por un lado tenemos el aseguramiento de la calidad basado en las normas ISO 9000, cuyo campo de acción está dirigido a la organización productiva de la empresa, y también en uso como plataforma para alcanzar la calidad total. Por otro lado, la calidad total, enfocada en la mejora de la gestión, basada en los criterios de los grandes modelos de excelencia; entendiéndose como modelos de excelencia a un conjunto de criterios agrupados en áreas y que sirven de guía para elaborar una estrategia de calidad total. Los modelos ampliamente aceptados y de mayor reputación mundial son: (a) el premio nacional de la calidad de Estados Unidos “Malcolm Baldrige”; (b) el premio Europeo a la Calidad de la fundación Europea para la Gestión de la Calidad; y (c) el premio Deming, premio de la calidad de Japón que es usado en forma casi exclusiva en el Asia (Puig-Durán, 2006).

La calidad puede ser fuente importante de ventaja competitiva, incrementa la capacidad de una empresa para conseguir resultados sobresalientes o superiores a sus competidores que le permitirán alcanzar la deseada superioridad en el mercado de bienes o servicios al cual se dirige.

Steven Wheelwright identifica seis características en una ventaja competitiva fuerte: (a) está impulsada por necesidades y deseos de los clientes; (b) efectúa una contribución

significativa al éxito de la organización; (c) Busca coincidencia entre recursos únicos de la organización con oportunidades en el entorno; (d) es durable, duradero y difícil de copiar por los competidores; (e) Permite una base para las mejoras adicionales; y (f) le da sentido y motiva a toda la organización. Cada una de estas características se relaciona con la calidad (Evans & Lindsay, 2008).

Según Carot (2001) definió a la calidad como el nivel de satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente, considerando que las necesidades o expectativas incluyen diferentes aspectos como la aptitud para el uso, la seguridad, la fiabilidad y la economía.

La calidad es una herramienta para obtener ventaja competitiva, y es una determinante de la rentabilidad, junto con la productividad y el costo. Una buena calidad reduce los costos e incrementa las utilidades, además fideliza a los consumidores de los productos. Es una herramienta infalible para los países que desean ganar mercados globalizados, un claro ejemplo es el logrado por la industria japonesa apoyada por la filosofía de Deming y Juran, logrando conquistar diferentes mercados y en especial el norteamericano en el campo de la tecnología y automóviles. En la década de los ochenta, en Norteamérica se empieza a dar mayor énfasis a la calidad. Las industrias y negocios empezaron a avanzar en ese sentido y el gobierno de Norteamericano se convenció que la calidad era crítica para la salud económica del país (Evans & Lindsay, 2008).

La calidad debe ser una política de estado, que implemente programas para sectores económicos como el de restaurantes y hotelería. No solo debe enfocarse en procedimientos como las buenas prácticas de manufactura (BPM) sino que también debe motivar a las industrias y negocios con premiaciones por logros en el ámbito mencionado.

López (2011) definió al TQM como un conjunto de técnicas y consejos valiosos para un cambio cultural y para los que no existen normas. Asimismo, detalló las características

destacables de esta: (a) orientación al cliente; (b) eliminación total de los despilfarros; (c) liderazgo de la alta dirección del proceso de mejora de la calidad, (d) enfoque hacia la mejora continua; (e) participación y formación del personal; (f) énfasis en la prevención más que en la detección; (g) mediciones de resultados consistentes con las metas de la organización; y (h) cambio de cultura.

Por otro lado, Cuatrecasas (2010) indicó que la gestión de la calidad total aplicada a un producto o servicio, está relacionada al conjunto de características que este posee, así como también a la capacidad de satisfacción de los requerimientos del cliente.

Benzaquen (2013) indicó que la Administración de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés) es una filosofía de gestión que surgió como la integración de tres estilos de calidad desarrollados por Deming, Juran y Crosby.

La calidad es el resultado de la prevención de defectos (teoría de “Cero Defectos”); está relacionada directamente con el cliente, sus necesidades, exigencias, aptitud de uso y el cumplimiento de requisitos. La calidad tiene pensamiento y bases teóricas estadísticas, así como también aplica métodos estadísticos a los procesos.

Se busca la mejora continua con un enfoque estratégico y estructurado, centrándose en la planificación, control y mejora de procesos. Su filosofía ubica al costo monetario de calidad como el centro de la medición.

Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). Se consideran una herramienta básica para obtener productos o alimentos seguros para el consumo humano, están centralizados en la higiene y forma de manipulación e industrialización.

Las BPM pertenecen a los programas de apoyo o prerrequisitos que son un grupo de procedimientos o condiciones básicas en una empresa, en este caso un restaurante, que están relacionadas con la producción o procesamiento que garantizan el cumplimiento de las normas legales de inocuidad de los alimentos. Los programas prerrequisitos básicos son seis:

(a) limpieza y desinfección; (b) BPM; (c) control de plagas; (d) control de químicos; (e) quejas y reclamos de clientes; y (f) trazabilidad y recolección del producto (Camacho, 2009).

Asimismo, en el boletín Industria Alimenticia (Buenas Prácticas de Manufactura [BPM], 2013a), se detallaron los objetivos de las BPM indicando que son requisitos para cumplir con los siguientes puntos:

- El diseño y funcionamiento de un establecimiento o restaurante, y para el desarrollo de procesos y productos relacionados con la alimentación.
- Contribuyen al aseguramiento de la elaboración o preparación de alimentos seguros, saludables e inocuos para el consumo humano.
- Son indispensables para la implementación del sistema HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), para un programa de Gestión de Calidad Total (TQM) o de un sistema de calidad como ISO 9000.
- Se asocian con el control del proceso mediante inspecciones del establecimiento.

Las BPM indican varios procedimientos que inciden en la seguridad de la inocuidad de los alimentos. Para empezar se inicia en el diseño del alimento, se debe realizar una selección de proveedores de materias primas quienes deben cumplir con los requisitos para obtener el producto que se desea, es mejor si esta selección se encuentra bajo un sistema de gestión de calidad ya establecido.

Las materias primas inadecuadas deben aislarse y rotularse claramente para luego eliminarlas, la calidad de estas no debe afectar la calidad del producto ni el desarrollo de las buenas prácticas de manufactura. Se debe tener en cuenta que las medidas tomadas para evitar contaminaciones química, física y/o microbiológica, son específicas para cada establecimiento elaborador.

Las materias primas deben estar almacenadas en condiciones apropiadas considerando la temperatura, humedad, ventilación e iluminación, el almacén debe estar alejado de los productos terminados para impedir la contaminación cruzada.

Los vehículos de transporte deben considerar los mismos principios de higiene y sanidad que se consideran para los establecimientos. Las normas para alimentos hacen énfasis en las instalaciones, en donde comienzan por la identificación del lugar o la ubicación donde se encuentra o se instalará el restaurante (Buenas Prácticas de Manufactura [BPM], 2013a).

Con respecto al establecimiento, no debe estar ubicado en zonas que puedan inundarse, ni con olores objetables, libre de humo, polvo, gases, luz y radiación que pueden afectar la calidad del producto que elaboran. Los establecimientos deben tener estructuras sólidas, deben estar limpios y la separación de ambientes debe evitar la contaminación cruzada así como el diseño debe permitir que se realicen eficaces operaciones de limpieza y desinfección (Buenas Prácticas de Manufactura [BPM], 2013b). También se hace incidencia en el control del agua que se utiliza, esta debe ser potable. Los utensilios y equipos deben mantenerse en buen estado de higiene, conservación y funcionamiento.

Otro factor que se considera importante para controlar en las BPM es el personal que debe ser capacitado en “hábitos y manipulación higiénica” mediante programas y de manera continua. Se debe controlar el estado de salud de los colaboradores, asimismo, es indispensable que realicen el lavado de manos frecuentemente, y que estén adecuadamente uniformados para evitar la contaminación de los alimentos que manipulan (Buenas Prácticas de Manufactura [BPM], 2014a).

Para llevar un control adecuado de los procedimientos, se deben realizar verificaciones mediante muestreos y análisis para detectar la presencia de contaminantes. El control de tiempos, concentraciones de ingredientes, temperaturas, etc. también es importante. El registro y control de los procedimientos también podrá ayudar a la empresa a

responder adecuadamente a las auditorías que se puedan aplicar y demostrar que existe un cumplimiento adecuado de las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura [BPM], 2014b).

El sistema de Análisis de Peligros y Control de Puntos Críticos (HACCP, por sus siglas en inglés). De Las Cuevas (2006) definió al HACCP como un sistema que permite identificar y verificar peligros o riesgos, asimismo identificar puntos de control crítico, tomar las medidas preventivas de dichos peligros, medidas correctoras en caso de ocurrir una incidencia, así como poner en marcha un sistema de vigilancia de la calidad y salubridad de los productos alimentarios.

En este punto es importante resaltar que el HACCP debe incluir un sistema de registros en el cual se recogen todos los procedimientos aplicados para demostrar que las actividades y acciones realizadas en la empresa alimentaria se hacen conforme al plan HACCP. Los conceptos básicos para la aplicación del sistema son los siguientes:

- Riesgos: son las características físicas, químicas o microbiológicas que pueden producir que un alimento no sea inocuo.
- Límite crítico: es el valor o parámetro que separa lo aceptable de lo que no lo es.
- Punto crítico de control (PCC): es aquel punto, fase o procedimiento en el cual se puede realizar un control y prevenir, eliminar o reducir a niveles aceptables un riesgo o peligro relacionado con la seguridad o inocuidad del alimento.
- Acción correctiva: es el procedimiento que se debe seguir cuando ocurre una desviación de los límites críticos.
- Monitoreo o vigilancia: es la secuencia planificada de observaciones o medidas con el fin de asegurar que un PCC está controlado.
- Medida preventiva: es cualquier factor utilizado para controlar, prevenir o identificar algún riesgo o peligro.

- **Plan HACCP:** es el documento escrito basado en los principios del HACCP y que describe los procedimientos que se deben seguir para asegurar el control de un proceso específico.
- **Verificación HACCP:** es la vigilancia más profunda que se realiza para determinar si el sistema cumple con el plan para determinar si este último requiere alguna modificación o revisión. Esta vigilancia se realiza periódicamente cada cierto tiempo.

El sistema HACCP consta de 14 fases y se rige por siete principios (ver Tabla 2). Los principios son los siguientes:

1. **Identificación de riesgos y peligros específicos:** realizada en cada una de las fases operacionales de la producción de alimentos, se evalúa la probabilidad de producción de los mismos y se identifican las medidas preventivas necesarias para su control.
2. **Determinación de las fases operacionales, de los procedimientos y de puntos que sean susceptibles de ser controlados:** para eliminar o reducir la probabilidad de que se produzca una incidencia a causa de un peligro o la reducción de la probabilidad de producción de un riesgo determinado.
3. **Establecimiento de los límites críticos específicos del alimento, del parámetro y del punto a controlar.** Se debe asegurar de que los valores fijados se encuentren por debajo del límite establecido. De esta manera se certifica que este punto problemático se encuentra bajo control.
4. **Instauración de un sistema de vigilancia o monitoreo para asegurar el control de los puntos críticos.**

5. Establecimiento de las medidas correctivas pertinentes que se adoptarán cuando un punto crítico no se encuentre bajo control y se ponga en peligro la inocuidad del alimento.
6. Implantación de los procedimientos de verificación necesarios para comprobar que el sistema HACCP esté implementado correctamente.
7. Aplicación de un sistema de documentación y registro.

Tabla 2

Las 14 Fases y Siete Principios del HACCP

Fase	Principio	Descripción
01		Definición del ámbito de estudio de aplicación del HACCP
02		Selección del equipo HACCP
03		Descripción del producto
04		Determinación del uso del producto
05		Determinación del diagrama de flujo
06		Verificación del diagrama de flujo
07	I	Listado de riesgos y medidas preventivas
08	II	Determinación de los puntos de control críticos (PCC)
09	III	Establecimiento de los límites críticos para cada PCC
10	IV	Instauración de un sistema de vigilancia
11	V	Establecimiento del plan de acciones correctivas
12	VI	Establecimiento de un control de verificación
13	VII	Implantación de un procedimiento de documentación
14		Revisión

Nota. Tomado de “Guía Básica de Aplicación a Comedores,” por De Las Cuevas, V., 2006, Vigo, España: Ideaspropias.

Las fases del HACCP se detallan a continuación considerando su aplicación para una empresa de venta minorista de productos alimentarios como por ejemplo, un restaurante:

1. Definición del ámbito de estudio de aplicación del HACCP: consiste en limitar el estudio a un producto o proceso específico, definir los tipos de riesgos ya sea microbiológicos, químicos o físicos, así como también la parte de la cadena alimentaria que se deberá tener en cuenta, en este caso, la expedición final al consumidor.
2. Selección del equipo HACCP: cada compañía deberá formar un equipo multidisciplinario cuyos integrantes posean los conocimientos específicos y técnicos adecuados sobre el proceso y el producto que se manipula. Dependiendo del tamaño de la empresa, el equipo HACCP puede estar conformado por una o varias personas que pertenezcan a las diferentes áreas de la compañía.
3. Descripción del producto: se debe realizar una descripción completa del producto como la descripción del animal al que pertenece el insumo, qué parte del mismo, cómo es su sistema de distribución, etc.
4. Determinación del uso del producto: se estudiará el uso alimentario futuro del producto luego de su procesamiento, ya sea cocinado o crudo, así como el grupo de la población al que va destinado.
5. Determinación del diagrama de flujo: este diagrama ayuda a esquematizar y resumir el proceso de elaboración de platos preparados, en donde se detalla cada una de las etapas operacionales realizadas por el manipulador. Los diagramas de flujo se utilizan para productos que no necesitan ningún tipo de procesamiento.
6. Verificación del diagrama de flujo: el equipo HACCP constatará que el diagrama de flujo corresponde a la realidad del proceso y realizará las modificaciones que sean necesarias.

7. Listado de riesgos y medidas preventivas: se realizará una numeración de todos los riesgos o peligros biológicos, químicos o físicos; así como una descripción de las medidas preventivas que se aplicarán para el control de cada uno.
8. Determinación de los puntos de control críticos (PCC): se debe determinar cuál es el punto en el proceso de manipulación de los alimentos en el restaurante, desde la recepción de los productos hasta su expedición al consumidor final, sobre el que se pueda ejercer un control para así prevenir un riesgo. Hay dos tipos de PCC: (a) control totalmente eficaz, y (b) control parcialmente eficaz.
9. Establecimiento de los límites críticos para cada PCC: se debe especificar un punto a partir del cual el producto manipulado empieza a correr peligro de encontrarse en malas condiciones para el consumo.
10. Instauración de un sistema de vigilancia: consiste en medir u observar de manera programada un punto de control crítico en relación con sus límites críticos definidos. Mediante este procedimiento se podrá detectar alguna desviación de dichos límites que corresponde a una pérdida del control de un punto PCC. El sistema de vigilancia brinda la información necesaria para tomar las medidas de corrección de la incidencia.
11. Establecimiento del plan de acciones correctivas: son necesarias para subsanar las posibles desviaciones o no conformidades que pudieran producirse.
12. Establecimiento de un control de verificación: este procedimiento servirá para verificar que el sistema funciona correctamente. Se pueden emplear diversos métodos como la observación visual, auditorías, muestreos aleatorios, análisis de laboratorio, etc.
13. Implantación de un procedimiento de documentación: sirve para facilitar las labores de las autoridades competentes de control, son importantes para la gestión

de la propia empresa. Asimismo, disponer de determinados datos servirán para solucionar problemas y demostrar la inocencia ante cualquier incidencia. Con este procedimiento, la empresa tendrá un sustento de que actúa correctamente y se preocupa por la higiene y la salubridad de los platos que sirve.

14. Revisión: consiste en determinar si el plan HACCP implantado en el restaurante resulta conveniente o si hay que ajustarlo.

Para Gallego y Tablado (2004), cuando se planea abrir un negocio de restaurantes o gestionar uno, se deben considerar dos aspectos muy importantes: la seguridad y la higiene que se ofrecen a los clientes. También indicaron que los niveles de seguridad e higiene no son negociables, se tienen que ofrecer sin la menor duda.

Asimismo, estos autores indicaron que el sistema HACCP es un desarrollo de un plan de autocontrol que permite garantizar la calidad sanitaria de las empresas alimentarias, como en este caso, los restaurantes.

El HACCP es un sistema basado en el aseguramiento de la calidad, que permite a los restaurantes que lo apliquen realizar su propio autocontrol y de esta manera garanticen la seguridad alimentaria mediante la identificación de los puntos más débiles o sensibles al riesgo sanitario y generen registros adecuados para su vigilancia.

Para Gallego y Tablado (2004), los objetivos principales que busca el sistema HACCP son: (a) “enseñar a comprar” a los establecimientos, desde el punto de vista sanitario, mediante la valorización de los proveedores y todo lo que llega a la puerta de los restaurantes; (b) buscar los puntos débiles de la empresa y controlarlos desde el primer momento; (c) tener un sistema eficaz y homogéneo para el control e inspección sanitaria; (d) apoyar en la implantación de sistemas de aseguramiento de la calidad en el restaurante.

También mencionaron que desde su experiencia, se puede asegurar que el 85% del éxito en la implementación de un sistema HACCP se debe a la concientización y a la

corrección de los malos hábitos de los manipuladores de alimentos (personal de cocina, restaurante, almacén, etc.). Para conseguir esto, se debe apostar por la formación de un sistema de calidad en donde los directivos, gerentes o propietarios sean los primeros en iniciar su implantación y puesta en marcha.

La Norma ISO 9001. Esta pertenece al conjunto de normas de la serie ISO 9000 que involucra directrices internacionales para la gestión de la calidad. La familia de las normas ISO 9000 del año 2000 (edición utilizada actualmente) está constituida por tres documentos básicos: (a) ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad: conceptos y vocabulario; (b) ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad: requisitos; y (c) ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad: guía para llevar a cabo la mejora (López, 2011).

Según ISO 9000:2000, la calidad es un conjunto de características que tiene una entidad, integrada en todos sus procesos y que le permiten generar productos que satisfagan las necesidades de los clientes. El sistema de gestión de la calidad es un conjunto de elementos relacionados mutuamente y que interactúan entre sí, de esta manera dirige y controla a la organización en función de la calidad (Benzaquen et al., 2010)

Con respecto a la ISO 9001, López (2011) indicó que esta norma se orienta principalmente a los requisitos del sistema de gestión de calidad de una organización así como también a su mejora continua. Asimismo, cuenta con ocho capítulos que son necesarios aplicar para iniciar el proceso de certificación: (1) objeto y campo de aplicación; (2) normas de consulta; (3) términos y definiciones; (4) sistemas de gestión de la calidad; (5) responsabilidad de la dirección; (6) gestión de los recursos; (7) realización del producto; y (8) medición, análisis y mejora.

La Norma IFS Food. Otra norma de seguridad alimentaria que existe es la IFS Food. “Esta es una norma creada por grandes empresas de distribución alemanas y francesas que regulan los sistemas de gestión de la calidad en las empresas del sector de la alimentación, con

el objetivo de lograr la máxima seguridad en los procesos de fabricación y/o manipulación de alimentos” (Euformación Consultores, 2012, p.15).

Todas las empresas del sector alimentario que fabrican o manipulan alimentos deberían estar certificadas con esta norma. Asimismo, se pueden detallar las siguientes características:

- Garantiza la elaboración de un alimento seguro y de calidad uniforme.
- Asegura el cumplimiento de los requisitos legales.
- Se puede aplicar a las etapas posteriores de la producción primaria.
- Establece criterios para implementar sistemas de trabajo que aseguren un producto con calidad uniforme así como también el control de peligros.
- Hace cumplir las buenas prácticas de manufactura.
- Obliga a la adopción de un sistema HACCP.
- Obliga a implementar y mantener un sistema de gestión.
- Cuenta con sistemas de control de producto, de proceso y de personal.
- Sigue los capítulos de la ISO 9001:2008

La Norma ISO 22000. Es una Norma Internacional de Gestión de la Seguridad Alimentaria, incluye al HACCP e ISO 9001. Abarca todas las etapas de la cadena alimentaria, desde las granjas hasta el restaurante, incluyendo el embalaje, y centrándose en la inocuidad de los alimentos. Esta norma posee nueve objetivos y siete requisitos (Euroformación Consultores, 2012).

Los principales objetivos de la norma son los siguientes:

1. Cumplir con los principios del HACCP del Código Alimentarius de la FAO.
2. Armonizar las normas internacionales.
3. Servir como una norma auditable y certificable.
4. Alinear su estructura con las normas ISO 9001:2008 e ISO 14001:2004.

5. Reforzar la seguridad alimentaria.
6. Fortalecer la confianza y asegurar la protección del consumidor.
7. Establecer “elementos claves” para los sistemas de seguridad alimentaria.
8. Mejorar el rendimiento en los costos en la cadena de suministro alimentaria.
9. Fomentar la cooperación entre las industrias del sector agroalimentario y los gobiernos nacionales y organismos transnacionales.

Por otro lado, la norma cuenta con los siguientes requisitos:

1. El ámbito.
2. Las referencias.
3. Términos y definiciones.
4. Sistemas de gestión de seguridad alimentaria.
5. La responsabilidad de la dirección.
6. La gestión de recursos, la elaboración de productos seguros.
7. La medida, análisis y actualización del sistema.

La Norma British Retail Consortium (BRC, por sus siglas en inglés). Euformación Consultores (2012) hizo una reseña de esta esta norma, en donde indicó que se desarrolló para estandarizar los requisitos de las compañías suministradoras de productos alimenticios con marca de cadenas distribuidoras. Poseen un sistema de gestión de la calidad similar a la ISO 9000, incluyen también controles sobre aspectos del producto, el entorno del establecimiento, los procesos y el personal de limpieza.

La norma contiene los siguientes capítulos: (1) compromiso del equipo directivo; (2) el plan de seguridad alimentaria y sistema HACCP; (3) sistema de gestión de la calidad y la seguridad alimentaria; (4) normas relativas a las instalaciones; (5) control del producto; (6) control del proceso; y (7) personal.

El Código SQF 2000. De acuerdo a lo indicado por el SQF Institute (2008), se denomina así al Código de Seguridad en la Calidad de Alimentos, se desarrolló en 1994 con expertos en manejo de calidad, inocuidad de alimentos, regulaciones alimentarias, procesamiento de alimentos, sistemas de producción agrícola, venta minorista y distribución de alimentos; asimismo, utiliza los principios del HACCP, NACMCF (National Advisory Committee on Microbiological Criteria for Foods) y Codex Alimentarius.

El SQF 2000 es una certificación para la seguridad alimentaria y manejo de la calidad que se establece para el proveedor de alimentos. Permite establecer de una manera estructurada y eficaz en cuanto a costos a la trazabilidad de un producto, las reglamentaciones que lo rigen, la seguridad alimentaria y los criterios de calidad comercial. Su uso es aplicable a todos los sectores de la industria alimentaria.

La característica principal del código es el énfasis que hace en la aplicación del plan HACCP para la inocuidad del producto. La certificación consiste en una declaración por parte del proveedor de que los Planes de Seguridad Alimentaria se han implementado en conformidad con el plan HACCP y los requisitos reglamentarios aplicables, así como también han sido validados, verificados eficazmente y determinados para manejar la inocuidad de los alimentos. De esta forma, el proveedor se compromete a: (a) producir alimentos seguros y de calidad; (b) cumplir con los requisitos del Código SQF 2000; y (c) cumplir con la legislación alimentaria aplicable.

El Código SQF 2000 se divide en tres niveles para la certificación, en donde cada nivel indica en qué posición de desarrollo se encuentra un proveedor en cuanto a la inocuidad de los alimentos y sistema de manejo de calidad. Estos son: (i) nivel 1: fundamentos de la seguridad de los alimentos; (ii) planes certificados de HACCP para la inocuidad de los alimentos; (iii) sistemas de manejo de calidad y seguridad alimentaria completo.

2.2.3 Normas Internacionales para Alimentos

El Codex Alimentarius. Según Almendariz (2013), este documento, es la ampliación de todas las normas, es un código de comportamiento, directrices y recomendaciones. Es el organismo internacional en materia de norma de alimentación, y también es subsidiaria de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y de la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Su importancia radica en su objetivo de proteger la salud de los consumidores de alimentos, por lo que adopta directrices sobre la política de protección al consumidor para acceder a alimentos seguros y que estos sean respaldados.

La comisión Codex Alimentarius es un organismo intergubernamental abierto para todos los países que son miembros asociados a la FAO y a la OMS. Cuenta en la actualidad con 165 países miembros, el interés de los países está alineado a los códigos internacionales de comportamiento en materia de higiene de los alimentos y otras sobre la manipulación y correcta elaboración.

Dentro de las actividades de la Comisión Codex, están: las normas alimentarias para productos; código de prácticas de higiene o tecnología; plaguicidas evaluados; directrices para contaminantes; aditivos alimentarios y medicamentos veterinarios evaluados.

Según Tablada & Gallego (2004), la cadena alimentaria, abarca desde la producción primaria hasta el consumidor final, estableciendo las condiciones de higiene para la elaboración de alimentos inocuos y aptos para el consumo humano. Estos códigos deben estar relacionados con el Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control (HACCP) y directrices para su aplicación.

2.2.4 Programas y legislación mundiales de seguridad alimentaria

Los programas de seguridad alimentaria son desarrollados a nivel mundial y necesitan una vigilancia que permita filtrar los informes sobre presencia o brotes de toxiinfecciones

alimentarias, alertar sobre la contaminación de alimentos y también organizar las investigaciones epidemiológicas específicas. Es importante la coordinación entre la empresa alimentaria y el Estado para que los programas tengan el éxito esperado (Forsythe & Hayes, 2007).

Las iniciativas como las que ejecutan EE. UU., Inglaterra, Francia y Japón, son de vital importancia porque publican regularmente informes de los casos e incidencias de toxiinfecciones alimentarias, los cuales permiten tomar medidas preventivas para controlar el nivel de incidencias. La organización panamericana de la salud tiene la iniciativa de publicar las incidencias de toxiinfecciones alimentarias de distintos países de América Latina (Forsythe & Hayes, 2007).

2.2.5 Calidad en los Servicios de Atención al Cliente

Hoy en día la Calidad está en todas las organizaciones y está en continuo cambio en búsqueda de crear nuevas formas de conseguir la soñada lealtad del cliente. En lo que respecta al sector de servicios, cada cliente es distinto y su percepción es subjetiva, por ello es más difícil valorar.

Según Almendáriz (2013), se entiende por servicio al conjunto de prestaciones o productos que el cliente recibe por un precio acordado. Un cliente que acude a un restaurante consume una serie de platos elaborados, servidos de acuerdo a un protocolo, y las instalaciones con infraestructura decorada y accesorios.

Y define a su vez la Calidad, a la interpretación subjetiva de los productos/servicios que nos ofrecen teniendo en cuenta la información que recibimos, los valores, la influencia del entorno, la cultura/formación y el precio que estamos dispuestos a pagar”.

Las características de la Calidad en un restaurante, son: Calidad subjetiva (gustos y preferencias); Calidad en función a la información recibida (predisposición a lo conocido);

Calidad en función a los valores, entorno, cultura y formación; y la Calidad en función del precio.

Sin embargo, existen dificultades al momento de gestionar la calidad en el rubro de servicios: (a) los servicios presentan un número mayor de características que los productos y dichas características resultan más visibles; (b) el servicio está expuesto a mayor riesgo de error por la insatisfacción del cliente; (c) cuanto mayor sea el tiempo contactado con el cliente, mayor será el riesgo de error; (d) la prestación y el consumo son simultáneos y el cliente influye en todo el proceso del servicio.

Se define al servicio como a cualquier actividad primaria o complementaria que no produce directamente un bien físico; es decir, la parte sin producto de la operación comprador/cliente y el vendedor /proveedor (Evans & Lindsay, 2008)

Los negocios de servicios entregan productos intangibles, y presentan diferencias con los productos tangibles: (a) es difícil medir los estándares de desempeño porque todos los clientes son diferentes; (b) se requiere mayor grado de personalización, adaptando formas por cada cliente; (c) solo se puede medir comparando con las expectativas subjetivas y las experiencias pasadas de los clientes; (d) Los servicios se producen y consumen al mismo tiempo; (e) en el servicio el cliente participa en todo el proceso; (f) en el servicio hay un trabajo intensivo, porque requiere el contacto con las personas; (g) en los servicios se manejan múltiples operaciones con los clientes.

Los servicios al igual que los productos tienen un proceso de producción, tienen que cumplir con los niveles de calidad para responder a las expectativas de los clientes, la misma que está basadas en dos grandes pensamientos, la americana y norte-europea.

Según Ferrandis-García (2013), la norte-europea indica que el cliente determina la calidad de servicios basándose en la funcionalidad (percepción), calidad técnica (servicio recibido) e imagen de la organización; y la americana creó el modelo SERVQUAL.

Este modelo está basado en cinco dimensiones: expectativas, percepciones, calidad funcional (¿cómo?), calidad técnica (¿Qué?) e imagen; materializando la producción del servicio, empresa y cliente.

Dentro de este modelo presenta DINESERV que es una propuesta para restaurantes, que busca la excelencia, fidelización, aumentar el número de comensales, reducir costos y mejorar la imagen consiguiendo rentabilidad y posición competitiva en su sector.

En el sector de restaurantes, la calidad está relacionada tanto a los elementos tangibles como intangibles. Estas empresas de servicios se esfuerzan en invertir en sistemas de gestión es un enfoque definido para buscar la satisfacción del cliente interno y externo.

Evans & Lindsay (2008), definieron al servicio, como un proceso que consta de conductas y actitudes implicadas en las persona, tiene una experiencia y es difícil de probar. El vendedor maneja una serie de datos subjetivos, intangibles y logrará la venta en base a la confianza, seguridad y motivación que despertará interés con el cliente.

Para conseguir esto hace falta actualizar, entrenar, capacitar y dominar técnicas de relaciones humanas. Las empresas de servicio necesitan desarrollar confianza a los empleados a fin de que puedan desarrollar su capacidad y un clima laboral favorable porque la calidad recae en forma individual.

La motivación no se alcanza fácilmente, pero según Puig-Durand (2006), la Calidad no es motivante por sí misma, pero si la falta de calidad es una fuente directa de desmotivación. La calidad del servicio está determinada por la satisfacción del cliente, y depende de su grado de adaptación de las características del servicio a las necesidades y expectativas del consumidor.

La calidad percibida, no requiere de experiencia previa del cliente respecto al servicio recibido y la satisfacción del consumidor, sí requiere experiencia previa dado que es experimental.

Las expectativas del cliente tomador de un servicio están determinadas por sus experiencias pasadas con las empresas que prestan dicho servicio o con las empresas de su competencia, y los beneficios que reportan son: (a) aumento de la lealtad del cliente hacia la empresa; (b) se pueden fijar mayores precios como consecuencia de la satisfacción que muestra el cliente; (c) disminución de los costos de promoción originados por la reputación de la empresa y por la comunicación de los clientes satisfechos.

Componentes de la Calidad del sistema de servicios. En el sector de servicios, la calidad maneja características intangibles, porque depende del desempeño, comportamiento y compromiso de los empleados hacia los clientes.

Esta dependencia da origen a dos ejes importantes que son las personas y la tecnología. En lo referido a las personas; los clientes evalúan un servicio al interactuar con los empleados.

Según Evans & Lindsay las empresas evalúan a las personas (colaboradores), los clientes evalúan el servicio que brindan los empleados y esto repercute directamente a los beneficios financieros de la empresa (utilidades).

Se deben evitar errores en la organización para dar un servicio de calidad, así como también prestar especial atención a las relaciones humanas, comprometiendo a todo el personal en brindar el mejor servicio posible para obtener resultados satisfactorios.

En lo que respecta a la tecnología; debido a la cantidad de información que se debe procesar y a que los clientes exigen los servicios a velocidades cada vez mayores. La tecnología incorpora procesamiento de datos y los transforma en información útil. La tecnología ahorra tiempo, evita errores porque se evita participar en forma manual en los procesos, y busca que el cliente pueda intervenir en el servicio mediante el auto-servicio.

Otro impacto de la tecnología de la información para el servicio ha sido el comercio electrónico, los clientes pueden comprar los productos, cotizar, revisar configurar, y hacer

pedidos por la página web de las empresas a través de Internet desde la comunidad de su hogar o de cualquier lugar donde se encuentren.

Según Puig-Durán (2006) la tecnología de información se utiliza para desarrollar y mejorar la relación con los clientes, reduce la intensidad de la mano de obra y aumenta la rapidez del servicio.

2.3 Los Factores de Éxito en los Restaurantes

Es importante tener información adecuada para darse una idea de las características que debe tener un restaurante para considerarse exitoso. Por ejemplo, Marquina (2010), indicó que los factores de éxito que un restaurante del tipo Bambos tiene son los siguientes: adaptarse a los hábitos de consumo de los segmentos de ingresos menores (NSE C), que valoran la calidad del producto pero tienen una alta sensibilidad al precio. Esta cadena de comida rápida tuvo que mantener sus atributos de calidad y peruanidad para poder desarrollarse en el interior del país.

Otro factor importante fue la intensa actividad realizada para lograr la fidelización de los clientes. Para ello desarrolló programas que buscaban premiar la lealtad de su público con ventajas y servicios que les permitan percibir las diferencias con sus competidores. Estas promociones la posicionaron como una de las marcas con mayor índice de fidelidad.

Asimismo, Marquina (2010) indicó que el 23.2% de los clientes de Bambos era *heavy user*, y estos a su vez representaban el 49.9% del total del número de visitas que recibían sus locales. Dicho *heavy user* la visita por lo menos seis veces al mes.

Castre, López, Piscocoya, & Tong (2004, citado por Marquina, 2010), indicaron que la cultura organizacional de Bambos se centra en la satisfacción del cliente y se basa en los principios generales de la empresa: (a) brindar siempre productos de la más alta calidad; (b) innovación permanente de los productos; (c) contar con la mejor tecnología disponible; (d)

alta calidad en la prestación del servicio; (e) limpieza, higiene y bioseguridad en todas las operaciones; y (f) formación permanente del personal.

Otra característica importante mencionada por Marquina (2010) es la innovación disruptiva que hace referencia a la creación de un nuevo producto que crea un nuevo mercado, en este caso, la cadena de restaurantes introdujo al país la idea del *fast food* moderno aprovechando la sofisticación del consumidor limeño de NSE A y B.

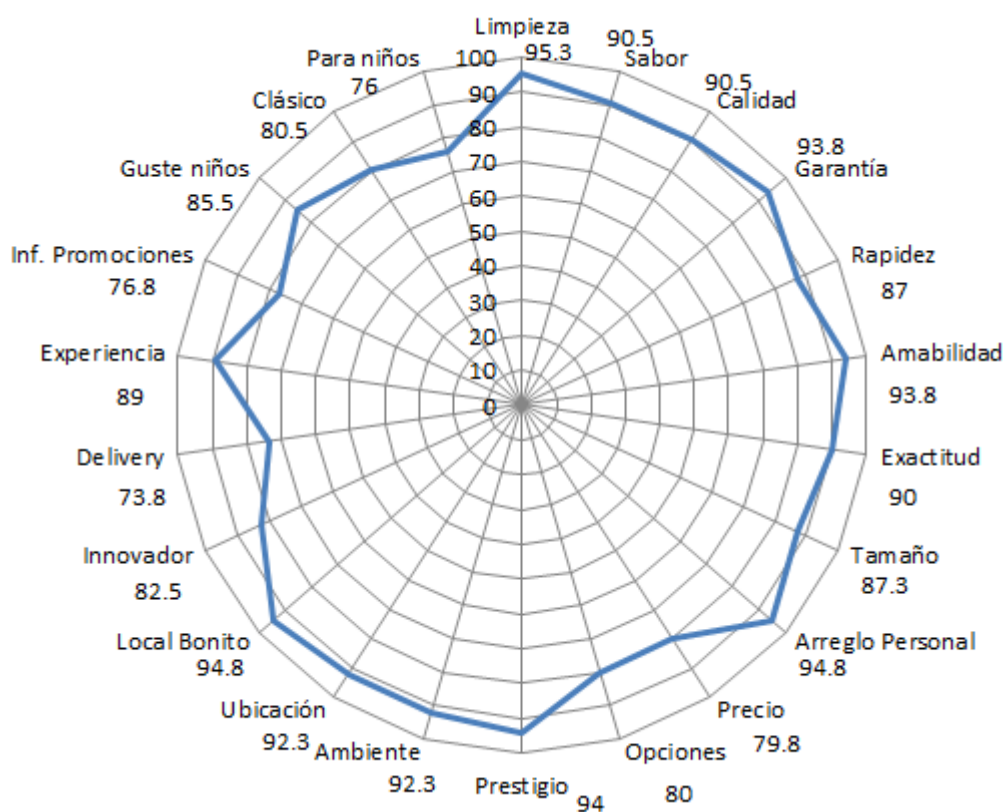


Figura 3. Principales Atributos Asociados a la marca Bambos. Tomado de “Bambos. Un ícono del sabor peruano y de la estrategia empresarial,” por P. Marquina, 2010, Lima, Perú: El Comercio

En la Figura 3 se pueden visualizar los principales atributos de calidad relacionados a Bambos en donde resaltan aquellos referidos a la atención al cliente.

Así mismo, Luque (2010) en una publicación acerca del famoso cocinero Gastón Acurio, mencionó los atributos que tienen sus restaurantes, siendo el principal activo el lograr

sumergir al cliente en un espacio y tiempo diferentes. También indicó que la sazón de los alimentos es solo uno de los atributos que debe tener un restaurante para ser exitoso, adicionalmente se requiere generar en el cliente una experiencia diferente, relevante y memorable.

Tal y como lo indicó Gastón: “Nosotros entendimos hace tiempo, como cocineros, que un restaurante no es solo su cocina. Es sobre todo una experiencia. Todo tiene que significar, decir y transmitir emociones. Servicio, comida, discurso, ambiente, y valor, son variables igual de importantes. Lo más importante es ser coherente” (Luque, 2010).

2.4 Resumen

El sector de restaurantes en Lima Metropolitana se rige bajo las mismas normas que en el resto del país, para ello existen una serie de reglamentos oficiales que se deben cumplir para el establecimiento de estos. Las normas nacionales indican que se debe implementar un sistema de aseguramiento de la inocuidad de los alimentos, en este caso el HACCP, el cual trae consigo la implementación de los prerrequisitos básicos como las Normas de Procedimientos Operacionales Estándares de Saneamiento (SSOP, por sus siglas en inglés, 2010) y BPM.

Adicionalmente a la normativa local, hay diferentes organismos internacionales para estandarizar los procesos que se desarrollan en las actividades de los restaurantes, los cuales pueden solicitar su certificación y con esto además pueden mejorar su imagen en el mercado.

Los factores de éxito de un establecimiento de expendio de comidas pueden ser diversos, y al parecer son los atributos relacionados a la atención al cliente los que sobresalen, por lo que no se puede afirmar que solo por preparar platos de buen sabor se garantizará el éxito.

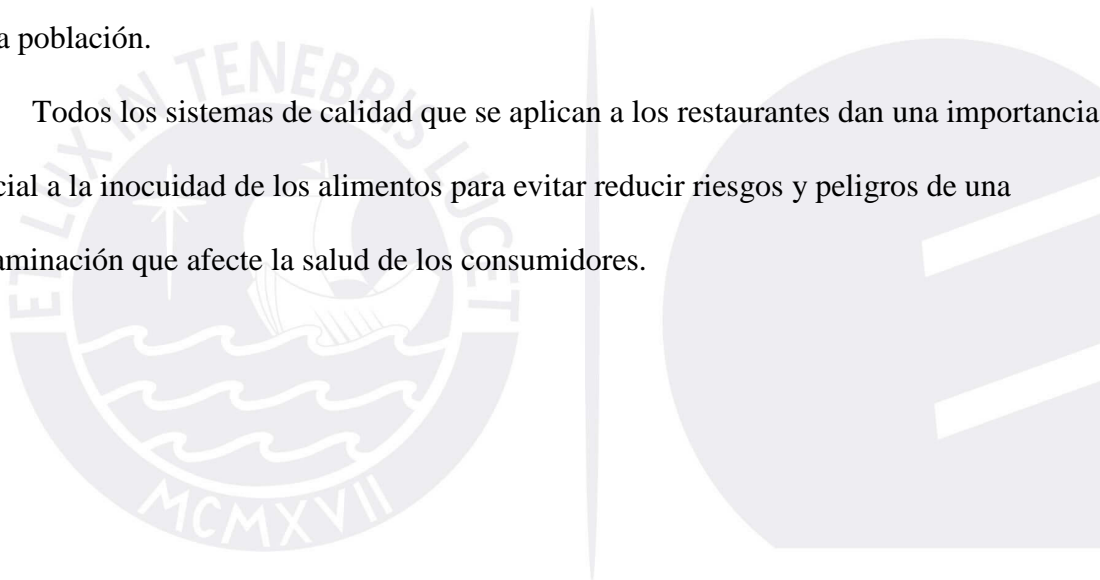
2.5 Conclusiones

Existen diversos sistemas de calidad que se aplican en el sector de restaurantes. La mayoría de ellos están basados en el cumplimiento del plan HACCP, estos sistemas son: ISO 22000, BRC, ISF Food y SQF 2000.

El plan HACCP a su vez se basa en programas prerrequisitos, siendo el más importante las BPM que implica llevar un control adecuado de la seguridad e higiene de las instalaciones, personal, equipos y todo lo que esté incluido en el proceso de manipulación de alimentos.

El HACCP también se basa en las normas del Codex Alimentarius que regula internacionalmente las características que deben guardar los alimentos que serán consumidos por la población.

Todos los sistemas de calidad que se aplican a los restaurantes dan una importancia especial a la inocuidad de los alimentos para evitar reducir riesgos y peligros de una contaminación que afecte la salud de los consumidores.



Capítulo III: Análisis del Sector de Restaurantes en Lima Metropolitana

Según una investigación de Avolio et al. (2008), el término de *gastronomía* probablemente proceda de Arquestrato, quien escribió un poema llamado “Gastronomía, gastrología y diepnología”. Este estudio indicó también que en el año 1801 Joseph Berchoux publicó un poema llamado “La gastronomía o el hombre del campo a la mesa”.

Finalmente, como lo indicó Méndez (1998, citado por Avolio, 2008), quien pudo popularizar el término fue Brillat-Savarin en su obra *Fisiología del gusto*, subtitulada *Meditaciones de gastronomía trascendente*. Este autor definió a la gastronomía como el conocimiento razonado de cuanto se relaciona con el hombre para nutrirlo, y la vincula con la historia, la física, la química, la cocina, el comercio y la economía política, pues sostuvo que la gastronomía regía la vida entera.

Para el caso del término “restaurante”, un precedente de este concepto lo podemos tomar de Vivanco (2003, citado por Avolio, 2008), quien hizo una referencia a *restauración* como la acción de restaurar a la persona que tiene hambre mediante la comida. Así mismo, indicó que *restaurante* es el establecimiento abierto al público al que se va a hablar de negocios y en ocasiones a comer.

Por otro lado, para Méndez (1998, citado por Avolio, 2008), el *restaurante* es un lugar público donde se sirven comidas y bebidas. El concepto de restaurante tiene sus primeros antecesores en Roma y en la época posterior a la Revolución francesa, siglo XVIII, en la que muchos cocineros que trabajaban para la realeza y familias aristocráticas tuvieron que buscar nuevos sustentos y empezaron a servir comidas y bebidas en sus propias casas.

La finalidad primordial de los recursos de una organización o empresa es generar valor. Este valor se define de manera sencilla como la diferencia entre el valor del mercado y el costo de la organización. Para tal fin, se tiene como herramientas el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización.

Este análisis nos permitirá conocer la situación actual de los restaurantes de la ciudad de Lima metropolitana, basando el análisis en las siete áreas funcionales, las cuales son: (a) Administración y Gerencia (A); (b) Marketing y ventas (M); (c) Operaciones y Logística (O); (d) Finanzas y Contabilidad (F); (e) Recursos humanos (H); (f) Sistemas de información y comunicaciones (I); (g) Tecnología, investigación y desarrollo (T) (D'Alessio, 2013).

Crecimiento del sector. El “boom” gastronómico peruano, acompañado del crecimiento económico y el auge del turismo, ha hecho posible el incremento de los restaurantes. En el año 2001 existían 40,000 restaurantes, durante el año 2009 se incrementó a 66,000 y en el año 2011 existían 75,000 restaurantes en todo el país. Durante el 2012 la actividad de los restaurantes del país creció en un 9.5%, solo el 1.5% del total de restaurantes está dentro de la categoría de 1 a 5 tenedores, y durante el 2009 los restaurantes se incrementaron en un 19% (Arellano Marketing, 2009).

3.1 Administración y gerencia (A)

La administración y gerencia lideran dentro de la organización la toma de decisiones que le permitirán a la organización lograr los objetivos planificados y generar valor.

D'Alessio (2013) indicó lo siguiente:

La gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización, valga la redundancia. El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para aumentar las posibilidades de competir con éxito. (D'Alessio, 2013, p. 173)

Los restaurantes de la ciudad de Lima tienen una estructura organizacional que varía dependiendo de su tamaño. La dirección es responsabilidad del gerente (en algunos casos el gerente es dueño del negocio) y el administrador, quienes tienen como finalidad planificar, impulsar y ejecutar las acciones necesarias para el logro de los objetivos trazados.

Las políticas están orientadas a brindar un servicio de calidad, inocuidad y seguridad ocupacional, por lo tanto, la administración debe garantizar que el restaurante cumpla con requisitos físicos, tecnológicos y sanitarios exigidos por los decretos supremos (005-2014-VIVIENDA y 025-2004-MINCETUR) y las resoluciones ministeriales (363-2005/MINSA y 591-2008/MINSA).

3.2 Marketing y ventas (M)

El marketing empresarial abocado a satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la adaptación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función indispensable en las condiciones actuales de competencia y globalización. Es importante el análisis sobre la conducción de la organización en relación a la satisfacción de sus clientes. El marketing es el responsable directo sobre las decisiones relacionadas con la distribución, comunicación, precio, y producto (D'Alessio, 2013, p. 176).

3.2.1 Promoción

La gastronomía peruana se ha posicionado en los últimos años por la variedad y calidad de sus platos. El sabor único de los productos provenientes de la agricultura de todas las regiones del país genera una mixtura de platos que son un gran atractivo turístico, siendo un medio de promoción importante para los restaurantes.

La feria Mistura, es considerada la más grande del Perú y Latinoamérica en su género (feria gastronómica), constituyéndose en la principal promotora de la gastronomía peruana y por añadidura del sector restaurantes. También la promoción mediante Internet constituye una poderosa herramienta de difusión y promoción. En la actualidad existe una amplia variedad de sitios virtuales como: Websites de restaurantes, televisión por internet, redes sociales y blogs utilizados a bajo costo para promocionar negocios como restaurantes (Arellano Marketing, 2009).

3.2.2 Plaza

Este es un elemento muy importante porque permite que el producto llegue satisfactoriamente al cliente. Para cumplir con la función de distribución las empresas disponen de una red denominada como cadena de distribución. (Arellano Marketing, 2009).

Lima es un lugar idóneo para el negocio de restaurantes por varios factores, tales como: (a) es la ciudad capital y centro financiero del país, (b) es la ciudad más poblada de Perú, (c) es la ciudad más visitada de América Latina (Lima es la ciudad de América Latina más visitada por turistas extranjeros, 2014, 9 de julio); (d) es el centro comercial de productos agropecuarios, (e) es la capital gastronómica del país según APEGA. Por estas razones es una plaza importante para el sector restaurantes.

3.2.3 Precio

Según Arellano Marketing (2009) el precio es una de las variables menos comprendidas del marketing, lo que hace que sea corrientemente mal utilizada. La razón, es que las personas creen que esta es una variable similar al producto, distribución o promoción.

El precio es una variable sustancialmente distinta a las otras por actuar en el lado opuesto de la balanza de los movimientos o flujos (intercambios) comerciales. Así cualquier variación del precio debe estar justificada por una variación proporcional a la calidad.

En Lima los precios de los platos en los restaurantes varían drásticamente por factores relacionados con la calidad, ubicación, y constitución del plato. El precio promedio del menú es 6.5 nuevos soles, con un rango de variación desde los 4.5 a 15 nuevos soles (ver Tabla 3).

3.2.4 Producto

Los restaurantes ofrecen como producto final un conjunto de materias primas semielaboradas y/o elaboradas que son manipuladas para transformarlas en productos de consumo inmediato. Dentro de la actividad productiva que ofrece un restaurante esta también

incluida como servicio las actividades del maitre y del camarero, además de la vajilla y otros elementos adicionales (Nanclares, 2010).

Es importante mencionar los aspectos básicos para que el producto que ofrecen los restaurantes tenga el éxito deseado:

- Se debe tener claro el producto que se va a elaborar. (comida rápida, carnes, pescado, etc.).
- La importancia de lo que el consumidor espera del producto. (calidad, presentación, rapidez).
- La importancia de lo que el consumidor espera del servicio. (Rapidez y eficacia, asesoría en platos, etc.).
- La importancia de lo que el consumidor espera del interior del restaurante. (limpieza, amabilidad, asesoramiento en platos y vinos, etc.).
- La importancia de lo que el consumidor espera del exterior del restaurante. (aparcamiento de vehículos, limpieza, etc.).
- La competencia.

Tabla 3

Promedio de Mesas y Cartas

Ítem	Promedio	Rango
Número de mesas	12	4-52
Número de trabajadores	6	1-60
Cantidad de platos	30	1-120
Precio menú (S/.)	6.5	4.5-15
Precio plato carta (S/.)	15	6-50

Nota .De mesas y cartas (2009). Tomado de: “El boom del agastronomía peruana” de Arellano Marketing. Recuperado de <http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>

El restaurante promedio, según Arellano Marketing (2009) tiene 12 mesas (van desde 4 a 52 mesas) y pueden recibir desde 6 hasta 60 comensales. El promedio de platos en carta es de 30 variantes y puede llegar hasta 120 variantes en algunos casos.

Calificación del servicio de restaurantes. En la actualidad el servicio de restaurante es adecuadamente calificado pero se requiere mejorar algunos temas. En la Tabla 4 se muestra una estadística importante para tener una referencia de la calidad actual del servicio.

3.3 Operaciones y logística (O)

Según Arellano Marketing (2009) el sector restaurantes alcanza el 3.7% de participación en el Producto Bruto Interno, y afecta a una cadena muy larga de proveedores, desde el agricultor hasta el productor de vajillas y utensilios de cocina.

Tabla 4

Calificación del Servicio de Restaurantes

Factor	Calificación: 0 a 10.
Limpieza	8.02
Sabor de comida	8.76
Variedad de platos	8.65
Trato personal	8.63
Presentación del local	8.25
Precio	8.43
Servicios higiénicos	7.24
Rapidez de atención	7.83

Nota. Opiniones del turista (2013). Tomado de: “El boom del agastronomía peruana” de APEGA. Recuperado de <http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>

Canales de distribución. En cuanto a los canales de distribución de la gastronomía se señala que tiene como ejes relacionados a instituciones del gobierno, asociaciones y gremios, instituciones educativas, y servicios relacionados. Cada vez que consumimos un delicioso plato, detrás de ese gusto hay toda una cadena. Esta cadena empieza en el pescador, agricultor

o ganadero que consigue o produce los insumos, luego estos insumos pasan a los terminales o la industria alimentaria para recalar en bodegas, mercados, puestos ambulantes y restaurantes.

También se destaca que parte de la cadena tiene una relación externa (relación con el extranjero), desde los insumos que llegan hacia los restaurantes peruanos en el mundo hasta los servicios complementarios necesarios para operar (mesas, vajilla, y libros de gastronomía) (Arellano Marketing, 2009).

El 70% de los alimentos que diariamente llegan a nuestra mesa, provienen de la pequeña producción agraria de zonas aledañas a la ciudad de Lima (Mala, Cañete), garantizando la frescura y las propiedades organolépticas de los mismos. Son productos únicos que hacen de la gastronomía peruana algo diferente (APEGA, 2013). En la Figura 4 y Figura 5 se muestra la amplitud de la cadena relacional del sector restaurantes tanto interna como externa.

Normatividad nacional para los restaurantes. En el Perú, el sector de restaurantes viene operando sobre la base de las diferentes normas que ha emitido el gobierno para regular esta actividad. Todos los establecimientos a nivel nacional deben cumplir con estos requisitos:

- Decreto Supremo N° 005-2014-VIVIENDA. Reglamento Nacional de Edificaciones. Presidencia de la República del Perú: este reglamento fue emitido el año 2014 y establece las medidas, áreas, criterios y requisitos mínimos de diseño arquitectónico que deberán cumplir los establecimientos comerciales como los restaurantes.
- Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR. Reglamento de Restaurantes. Presidencia de la República del Perú: reglamento emitido en el año 2004, norma las características y funciones que debe tener un restaurante para operar

estableciendo las disposiciones para su categorización, calificación y supervisión así como los organismos del Estado competentes para estas realizar funciones.

- Decreto Supremo N° 031-2010-SA. Reglamento de la Calidad del Agua para Consumo Humano: emitido el año 2010, establece los parámetros microbiológicos, químicos y parasitológicos del agua para mantener su inocuidad, asimismo establece las medidas de control que se deben tener con respecto al cloro residual y la gestión de la calidad y vigilancia sanitaria del agua.

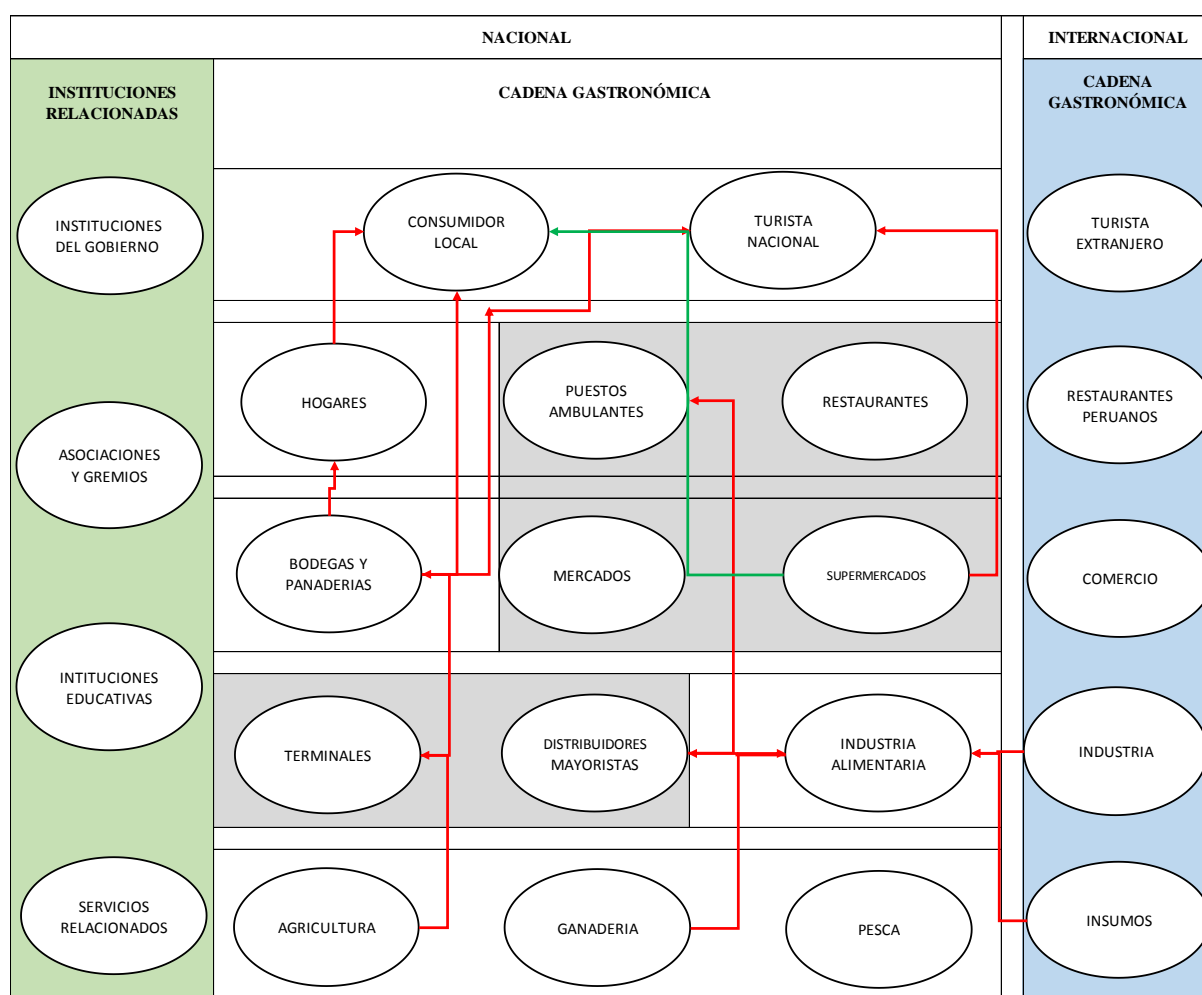


Figura 4. Cadena Gastronómica Interna.

Tomado de “Aporte Económico y Social de la Gastronomía en el Perú”, estudio realizado por Arellano Marketing por encargo de APEGA, 2009. Recuperado de http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/Eventos/Conferencias/2009sep-microseguros/aporte_de_la_gastronomia_en_el_per.pdf

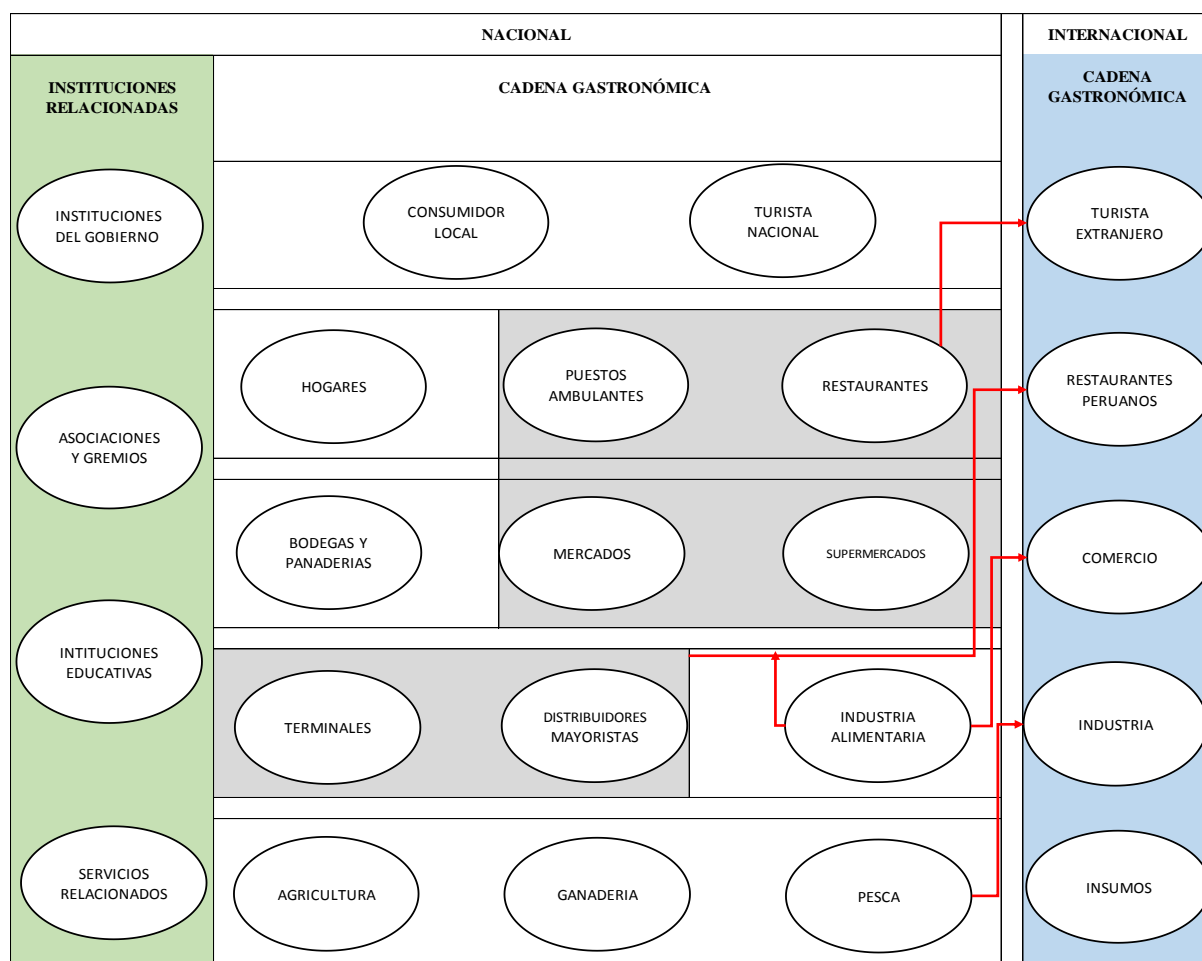


Figura 5. Cadena Gastronómica Externa.

Tomado de “Aporte Económico y Social de la Gastronomía en el Perú”, estudio realizado por Arellano Marketing por encargo de APEGA, 2009. Recuperado de http://www.institutodelperu.org.pe/descargas/Eventos/Conferencias/2009sep-microseguros/aporte_de_la_gastronomia_en_el_per.pdf

- Decreto Supremo N° 007-98-SA. Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas: este reglamento fue aprobado y emitido en el año 1998 y se especifican los requisitos sanitarios de los establecimientos dedicados al expendio de alimentos y bebidas.
- Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA. Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines: mediante esta norma las municipalidades realizan la función de vigilancia, control y fiscalización de los restaurantes. Su objetivo es asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los

alimentos y bebidas de consumo humano. Asimismo, establece los requisitos sanitarios que deben cumplir los responsables que laboran en los restaurantes.

- **Resolución Ministerial N° 591-2008/MINSA:** es la norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de Calidad Sanitaria e Inocuidad para los Alimentos y Bebidas de Consumo Humano: El objetivo principal de esta norma es establecer las condiciones microbiológicas de calidad sanitaria e inocuidad que deben cumplir los alimentos y bebidas elaborados para consumo humano.
- **Ordenanzas Municipales:** son los reglamentos emitidos por las municipalidades para regular las actividades comerciales que se realizan en el distrito de su jurisdicción; estas ordenanzas están subordinadas a los Decretos Supremos o Resoluciones Ministeriales.

Organizaciones relacionadas la operatividad del sector. En los Apéndices B, C, D, E, y F, se muestran la relación de diferentes organismos que funcionan en el Perú y que están relacionados a la calidad en el país, adicionalmente se indica una breve reseña de ellos a manera de explicación.

3.4 Finanzas y Contabilidad (F)

Es importante evaluar la habilidad de los negocios para financiar sus estrategias a través de fuentes existentes (utilidades, créditos de proveedores, incrementos de capital), fuentes generadas (emisión de acciones) o fuentes de terceros (D'Alessio, 2013).

La gastronomía está ligada al sector turístico y ha registrado un importante crecimiento en los últimos años. De acuerdo a cifras del INEI, en el 2012 el sector restaurantes registro un incremento de 8.83% (ASBANC, 2013)

En la Figura 6 se muestra el porcentaje de participación de los diferente sectores que contribuyen con el PBI, podemos observar que el sector hoteles y restaurantes ocupa el séptimo lugar en importancia.

En los últimos años las actividades económicas ligadas al turismo han registrado un importante crecimiento, debido al incremento de los visitantes extranjeros y también de los visitantes nacionales. El foco de atracción está conformado por las riquezas naturales, culturales y gastronómicas. Además, dado el dinamismo de la economía peruana, el poder adquisitivo de los peruanos se ha incrementado, permitiendo dirigir excedentes a diversos sectores, entre ellos los restaurantes.

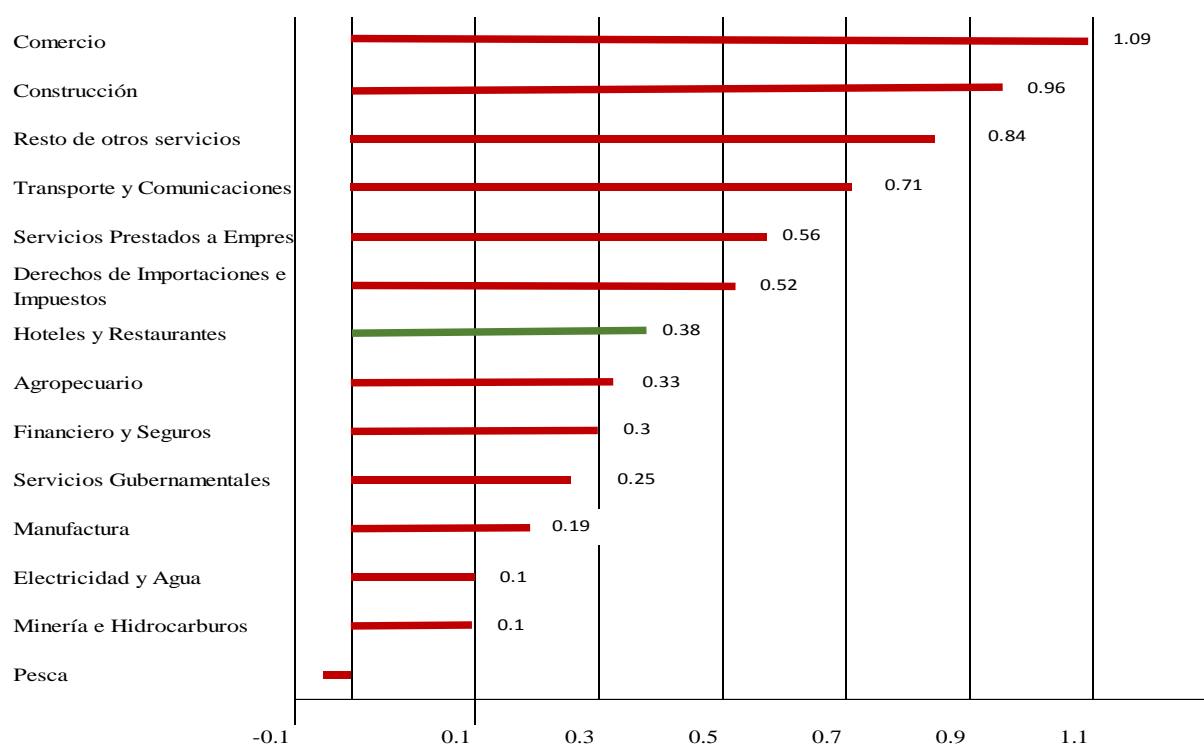


Figura 6. Contribución al Crecimiento del PBI (en puntos porcentuales).

Tomado de “Banca Peruana Financia Crecimiento de Hoteles y Restaurantes,” por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), 2012.e Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%BA%2063%20-%20Hoteles%20y%20Restaurantes_20130308040555757.pdf

Al cierre del 2012, el saldo de créditos otorgados al referido sector totalizó US\$ 1114 millones, según el INEI. De ese monto, la Banca Privada aportó US\$ 858 millones (ver Figura 7), las Empresas Financieras contribuyeron con US\$ 73 millones, las Cajas Municipales US\$ 150 millones, las Cajas Rurales US\$ 19 millones, las Edpymes US\$ 11 millones y las Empresas de Arrendamiento Financiero US\$ 3 millones (ASBANC, 2013).

Es importante destacar que el crecimiento del turismo ha contribuido a difundir la riqueza gastronómica peruana hacia el mundo, apreciándose las consecuencias económicas favorables que esto ocasiona, como los cinco millones de peruanos (20% de la población económicamente activa) que se vieron directa e indirectamente beneficiados; o el 4.2% del PBI que produjeron los restaurantes en el 2009 (García-Vega, 2011).

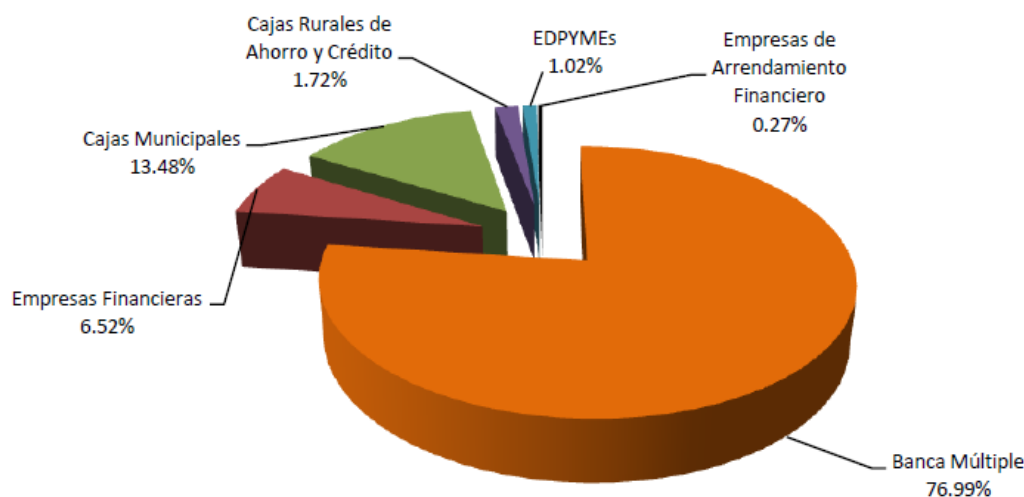


Figura 7. Créditos Concedidos por el Sistema Financiero al Sector Hoteles y Restaurantes. Tomado de “Banca Peruana Financia Crecimiento de Hoteles y Restaurantes,” por la Asociación de Bancos del Perú (ASBANC), 2012. Recuperado de http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%2063%20-%20Hoteles%20y%20Restaurantes_20130308040555757.pdf

3.5 Recursos humanos (H)

El recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D’Alessio, 2013).

Los restaurantes tienen un proceso de selección de personal regulado por la norma sanitaria con resolución ministerial N° 363-2005/MINSA, donde se establece entre otros temas, los requisitos sanitarios que deben cumplir los responsables que laboran en los restaurantes.

Selección, capacitación y desarrollo del personal. En los últimos años el recurso humano especializado para el sector restaurantes ha registrado un significativo crecimiento,

respaldados por el incremento del turismo y la buena reputación internacional de la gastronomía nacional.

Es importante destacar que la formación académica en cocina en el Perú es un hecho eminentemente privado, a diferencia de otros países (como Colombia, México y Chile) donde hay un sistema público que ofrece posibilidades de formación a gente de bajos ingresos.

Hoy la carrera de cocina se ha convertido en una profesión de moda, sin embargo, no se tiene un panorama completo sobre los centros de formación en cocina. El Ministerio de Educación no cuenta con un registro completo y actualizado. La mayor parte de instituciones que imparten carreras para cocina se ha constituido durante los últimos diez años, siendo más numerosas las instituciones creadas en los últimos cinco años. Además este auge gastronómico ha llevado consigo a que se ofrezcan una serie de cursos en áreas relacionadas con la gestión de restaurantes como fueron los casos del Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE) y el Instituto Peruano de Gastronomía (IPG).

Se debe destacar que son escasos los profesionales dedicados a la docencia y que están capacitados, pues según Valderrama (2009) existe carencia de profesores para este sector, y la mayoría carece de conocimientos y métodos pedagógicos. Es común la rotación de profesores en diferentes centros y el dictado simultáneo en más de uno. La oferta de estudios en servicios gastronómicos es escasa. En la Tabla 5 se muestra la relación de instituciones educativas que imparten carreras de cocina a nivel nacional.

Condiciones laborales del sector. El sector restaurantes presenta un elevado índice de informalidad, se estima que el 80% de los trabajadores trabajan informalmente, representando un contraste con el robusto crecimiento del sector, y es que no puede ser posible que tan solo el 20% este trabajando en la formalidad. El 60% de las personas trabaja en puestos específicos (mozos, cocineros, chef o gerente). El 62% del personal solo tiene quinto de secundaria. Un 28% tiene estudios técnicos, y solo el 10% pose estudios universitarios.

Tabla 5

Instituciones Educativas que Imparten Carreras de Cocina por Regiones y Tipos

Región	Universidad	Instituto Superior	CETPRO	Otros	Total
Lima	5	18	25	2	50
Provincias					
Apurímac		1			1
Arequipa	1	4	1		6
Ayacucho		3	2		5
Cusco		3	2		5
Iquitos		1			1
Junín		2	1		3
Lambayeque		2	2		4
Piura			3		3
Puno		1			1
Tacna			1		1
Trujillo		1	4		5
Total Nacional	6	36	41	2	85

Nota. Tomado de “Instituciones Educativas que Ofrecen Carreras de Cocina,” por Sociedad Peruana de Gastronomía

(APEGA), 2010. Recuperado de [http://www.apega.pe/wp-](http://www.apega.pe/wp-content/uploads/2010/09/INFORME_DE_ESCUELAS_DE_COCINA_ORDENADO_ALFABETICAMENTEokokok.pdf)

[content/uploads/2010/09/INFORME_DE_ESCUELAS_DE_COCINA_ORDENADO_ALFABETICAMENTEokokok.pdf](http://www.apega.pe/wp-content/uploads/2010/09/INFORME_DE_ESCUELAS_DE_COCINA_ORDENADO_ALFABETICAMENTEokokok.pdf)

Remuneraciones en el sector restaurantes. Los profesionales de dirección o gerentes de operaciones tienen una remuneración mensual entre S/. 4,700 a S/. 6,700; el personal técnico entre S/. 1,000 a S/. 1,400; los operarios (ayudante de cocina, lavadero, repartidor de comida, acomodador de vehículos) entre S/. 580 a S/. 700 (Arellano Marketing, 2009).

3.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

D'Alessio (2013) señaló que los sistemas de información y comunicaciones se usan en apoyo al proceso de la toma de decisiones gerenciales, el cumplimiento de las metas del marketing, al soporte del trabajo en equipo, y también al registro y control organizacional, entre otros.

Matute et al. (2012) indicaron que el comercio electrónico beneficiaba a los consumidores de diferentes formas; la globalización y el creciente uso de la tecnología informática seguirán cambiando el rumbo de la competencia y los ganadores serán los clientes porque tendrán un abanico de posibilidades para elegir productos de menor precio. Según el INEI (2007), tan solo un 19.5% de los restaurantes utiliza el comercio electrónico para las compras y ventas.

Existe un consenso general acerca de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) que afectan a todos los sectores de la economía, pero deben tener una atención especial. Las TIC favorecen el aumento de la productividad debido a que gracias a ellas las empresas se hacen cada vez más competitivas. En la Tabla 6 se observa el bajo nivel de uso de las TIC en el sector restaurantes.

3.7 Tecnología, Investigación y Desarrollo (T)

En los últimos años se ha iniciado una corriente, dando importancia a los esfuerzos de promover la investigación en temas gastronómicos, sistematización de comida regional, estudio de productos emblemáticos y análisis de la problemática del sector. (CONCYTEC, 2014).

El Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), que vincula a las universidades con las empresas fomenta la formación del capital humano. Busca analizar los recursos disponibles en aras a la investigación científica para la creación de nuevos productos y servicios.

Este séptimo elemento tendrá como función: (i) desarrollar nuevos productos y servicios; (ii) buscar mejorar la calidad de vida de los productos y servicios; (iii) cazar desperdicios en la mejora del proceso de productos y servicios; e (iv) implementar diferentes sectores en lo que respecta a la automatización de los sistemas de gestión.

La calidad, originalidad y la variedad de los alimentos han hecho de la cocina peruana, una de las más exquisitas del mundo. Innova y mantiene sus tradiciones en los platos. Se menciona el caso del chef Pedro Schiaffino que tiene un pequeño laboratorio en el que apuesta por los productos de la amazonia y de los andes, que integra con ingredientes tradicionales de la cocina limeña (Gastronomía peruana: entre la innovación y la tradición, agosto 2011).

Tabla 6

Perú: Porcentaje de Infraestructura de Cómputo y Comunicaciones en los Principales Rubros según Actividad Económica.

Sector	PCs	Télef. Fijo	Télef. Móvil	RED	INTERNET	INTRANET	EXTRANET	Pág. WEB
Agencia de viaje	95.80	97.20	95.80	73.60	94.40	26.40	6.90	76.50
Agroindustria	97.90	95.70	97.90	93.60	97.90	46.80	12.80	65.20
Centros Educativos	99.60	98.80	51.20	77.20	95.60	33.20	5.60	61.90
Construcción	95.90	95.90	91.80	68.80	94.10	16.50	3.50	40.60
Hospedaje	95.10	98.00	81.70	65.90	93.90	15.90	6.10	92.20
Hidrocarburos	92.00	96.00	92.00	88.00	92.00	64.00	44.00	78.30
Pesca	95.00	95.00	93.30	76.70	95.00	26.70	6.70	29.80
Manufactura	99.00	98.00	95.00	87.50	97.40	41.30	14.90	74.00
Servicios	100.00	100.00	100.00	95.50	100.00	68.20	27.30	81.80
Transportes y comunicaciones	88.90	95.40	87.00	63.90	85.20	22.70	9.30	50.50
Universidades	100.00	100.00	87.50	93.80	100.00	85.40	31.30	97.90
Restaurantes	59.50	93.70	51.90	26.60	51.90	1.30	1.30	26.80
Comercio	98.10	97.90	92.40	82.30	95.70	36.70	15.30	50.50
Servicios	94.50	95.60	87.20	75.90	92.00	39.90	16.80	59.80

Nota. Tomado de “Encuesta de Tecnología de Información y Comunicaciones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) y por Dirección Ejecutiva de Censo y Encuestas de Empresas y Establecimientos (DNCE), 2006-2007. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0877/libro.pdf.

3.8 Resumen

Los restaurantes de la ciudad de Lima definen sus políticas orientándolas a brindar un producto de calidad e inocuidad, además de preocuparse por la salud y seguridad ocupacional. El sector en mención están en crecimiento impulsado por en los últimos años por el incremento del turismo y el reconocimiento de la calidad y variedad de sus productos.

La ciudad de Lima se ha convertido en una plaza importante para el sector restaurantes debido a la demanda generada por la masiva visita de turistas, convirtiéndose en el 2014 en la ciudad más visitada de América Latina, considerándose la principal puerta de ingreso al país y además de ser la ciudad más poblada del Perú.

La importancia del sector restaurantes radica en la cadena de valor que pone en movimiento, desde el agricultor, pescador, ganadero, terminales, industria alimentaria, hasta llegar a bodegas, mercados y finalmente restaurantes.

Un tema delicado en sector restaurantes es la elevada informalidad en la que laboran sus colaboradores, se estima que el 80% de los trabajadores trabajan informalmente, representado un contraste con el robusto crecimiento del sector.

3.9 Conclusiones

Según el estudio realizado por Arellano Marketing para APEGA (2009), el sector restaurantes presenta un elevado potencial de crecimiento y podría convertirse en un motor importante de la economía peruana debido a su buen posicionamiento a nivel internacional y a la riqueza de la gastronomía peruana, por lo tanto, es un sector que reducirá la tasa de desempleo en los próximos años.

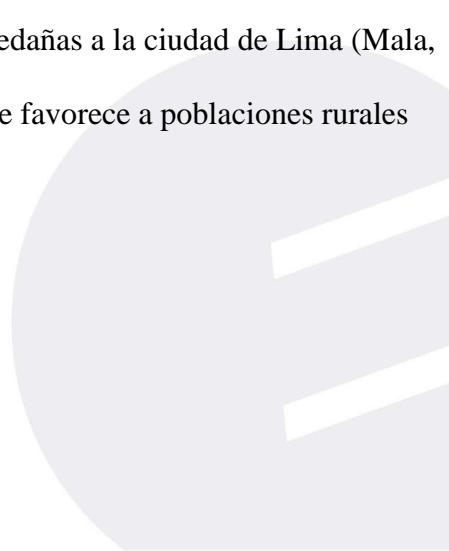
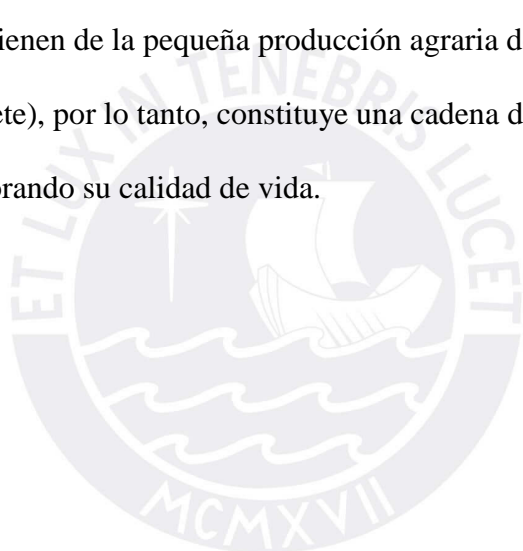
La mayoría de restaurantes existentes en Lima Metropolitana no están debidamente registrados ni certificados (Arellano Marketing, 2009), por esta razón podemos concluir que existe un elevado índice de informalidad.

El sector restaurantes no brinda las condiciones óptimas en términos de formalidad y estabilidad para sus colaboradores. El 80% de los colaboradores trabaja de manera informal (Arellano Marketing, 2009).

Lima fue la ciudad más visitada de América Latina durante el 2014 (Lima es la ciudad de América Latina más visitada por turistas extranjeros, 2014, 9 de julio), por lo tanto, constituye una importante plaza para el crecimiento sostenido del sector de restaurantes.

Según el INEI (2007) los restaurantes son los que menos utilizan el comercio electrónico, con tan solo un 19.5% para las compras y ventas, podemos concluir que estos negocios prefieren la venta tradicional para brindar un experiencia de cocina al cliente.

Según APEGA (2013) el 70% de los alimentos que diariamente llegan a nuestra mesa, provienen de la pequeña producción agraria de zonas aledañas a la ciudad de Lima (Mala, Cañete), por lo tanto, constituye una cadena de valor que favorece a poblaciones rurales mejorando su calidad de vida.



Capítulo IV: Metodología de la Investigación

En el presente capítulo se describen los diferentes aspectos de la investigación cuantitativa para esta investigación, la cual utiliza la recolección y análisis de datos para responder preguntas de investigación establecidas previamente con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento (Gómez, 2006; Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

Se define el alcance y diseño de la investigación considerando la población y selección de muestreo para garantizar su representatividad. Luego se describe el procedimiento y el instrumento utilizado para la investigación. Finalmente, se realiza el análisis de la interpretación de los datos, así como su validez y confiabilidad.

4.1 Diseño de la Investigación

Las características del diseño de la investigación son: (a) no experimental, porque no se manipulan las variables independientes del estudio, los encuestados ya se han formado una opinión sobre el contexto el cual se realiza la encuesta y analizan los fenómenos en su ambiente natural; (b) transversal, porque se realizó la encuesta y recopiló los datos en un momento único en el segundo semestre del año 2014; (c) descriptivo, porque recoge y muestra el nivel de los nueve factores de éxito del TQM, especifica propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (Hernández et al., 2010).

4.2 Preguntas de la Investigación

¿Cuál es el nivel de calidad (TQM) del sector de restaurantes en Lima Metropolitana sobre el cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad (TQM)?

¿Cuál es el nivel de calidad (TQM) del sector de restaurantes en Lima Metropolitana en el cumplimiento de los factores del modelo propuesto?

4.3 Población

De acuerdo a las limitaciones indicadas, para determinar a la población del estudio se recurrió al registro de establecimientos comerciales del portal web de las Páginas Amarillas de Telefónica del Perú (2014), lo que determinó el criterio de inclusión considerando a los números telefónicos fijos asociados a cada negocio porque son únicos y no se repiten para dos o más de estos; por lo tanto, los restaurantes no registrados en este portal fueron excluidos. De esta manera, el estudio comprendió a 586 restaurantes de Lima Metropolitana.

La confiabilidad de los datos utilizados se basa en las regulaciones vigentes y los procedimientos de la compañía. Los servicios de telecomunicaciones que presta Telefónica del Perú S.A.A., se encuentran regulados por la Ley de Telecomunicaciones y su Reglamento General, expedida por el Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC] y el Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones [OSIPTEL].

Este último organismo en el año 2013, aprobó la normativa de calidad de atención por parte de las Empresas Operadoras de Servicio de Telefonía Fija y Servicios Públicos Móviles, que busca vigilar el tiempo de espera, rapidez de atención e indicador de cortes. También incluye reglas sobre la expansión de telefonía fija y planes ofrecidos.

El proceso inicial por el cual un negocio en general puede anunciar en las Páginas Amarillas se muestra en el Apéndice G, y los términos y condiciones generales aceptados por los anunciantes se muestran en el Apéndice H.

Según un estudio realizado por Ipsos Apoyo para Telefónica del Perú respecto a los niveles de uso de las Páginas Amarillas en hogares y empresas de Lima entre octubre del 2011 y setiembre del 2012, se indicó que el directorio comercial de Telefónica era líder a nivel nacional con más de 1.9 millones de usuarios al año. Asimismo, se realizaron más de 54 millones de consultas anuales de las cuales más de 30 millones se traducían en compras (Hibü, 2014).

4.4 Diseño de la Muestra

El tamaño de muestra esperado (n) fue de 96 restaurantes, se obtuvo por el método de muestreo aleatorio para el cálculo del margen de error esperado para una proporción como se muestra a continuación:

$$error = Z \cdot \sqrt{\frac{p \cdot q}{n}}$$

Donde:

error: error muestral deseado (10%)

Z : nivel de confianza de 95% (1.96)

p : probabilidad de que el evento ocurra (0.5)

q : $1 - p$ (0.5)

n : tamaño de la muestra

Al remplazar los valores se tiene lo siguiente:

$$n = \frac{(1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.1)^2} = 96$$

La selección de la muestra fue del tipo probabilístico estratificada (Namakforoosh, 2005), este tipo de muestreo es el adecuado para garantizar la representatividad en todos los estratos dentro de la muestra considerada, así mismo se le asigna una proporción a la muestra para guardar relación con la proporción de la población (Toro y Parra, 2010)

Para nuestra investigación se dividió la población en cinco zonas: Lima Norte, Lima Centro, Lima Este, Lima Moderna, y Lima Sur (ver Figura 8), y se selecciona una muestra para cada zona.

Después se determinó cómo y dónde seleccionar los 96 restaurantes por cada zona aplicando la siguiente fracción

$$n/N = 96/586 = 0.16$$

Donde:

N: Población

n: Tamaño de la muestra

De manera que el total de la sub población se multiplica por esta fracción constante para obtener el tamaño de la muestra para cada zona. Además se le asignó a todos los restaurantes de la población un numero aleatorio de cero o uno con la función “=ALEATORIO.ENTRE (0,1)” del software Microsoft Excel. Luego, dentro de cada zona y por distrito se seleccionó a los primeros restaurantes con valores iguales a uno. El resultado de los 96 restaurantes se muestra en la Tabla 7. La lista de los 96 restaurantes se muestra en el Apéndice I.

4.5 Confidencialidad

La información proporcionada por los restaurantes tiene carácter confidencial, porque serán utilizados para fines estrictamente académicos en esta investigación. La información obtenida será mostrada en su conjunto sin ningún tipo de vínculo individual.

4.6 Localización Geográfica

La investigación se llevó a cabo en el Perú, en Lima Metropolitana. Específicamente en Lima Norte, Lima Centro, Lima Este, Lima Moderna, y Lima Sur (ver Figura 8).

Tabla 7

Selección de Muestra

Zona Geográfica	N	n
Lima Centro	73	12
Breña	8	1
El Cercado	34	6
La Victoria	19	3
Rímac	2	0
San Luis	10	2

Tabla 7 (Continuación)

Selección de Muestra

Zona Geográfica	N	n
Lima Este	45	7
Ate Vitarte	8	1
Chaclacayo	3	0
Cieneguilla	17	3
Lurigancho Chosica	4	1
San Juan de Lurigancho	10	2
Santa Anita	2	0
Santa Eulalia	1	0
Lima Moderna	383	63
Barranco	28	5
Jesús María	17	3
La Molina	29	5
Lince	20	3
Magdalena del Mar	8	1
Miraflores	87	14
Pueblo Libre	11	2
Punta Negra	1	0
San Borja	34	6
San Isidro	54	9
San Miguel	21	3
Santiago de Surco	60	10
Surquillo	13	2
Lima Norte	41	7
Comas	5	1
Independencia	5	1
Los Olivos	17	3
Puente Piedra	5	1
San Martín de Porres	9	1
Lima Sur	44	7
Chorrillos	24	4
Lurín	3	0
Pachacámac	4	1
San Bartolo	2	0
San Juan de Miraflores	4	1
Villa el Salvador	5	1
Villa María del Triunfo	2	0
Total general	586	96

4.7 Instrumento

Para la recolección de datos se empleó la técnica de la encuesta que se muestra en el Apéndice J. El instrumento de medición es una adaptación utilizada por Benzaquen (2013) en

la que mide el nivel de calidad en nueve dimensiones o factores: (a) alta gerencia, que contribuye a la gestión de la calidad comprometiendo a la institución a alcanzar sus objetivos; (b) planeamiento de la calidad, que analiza si se tienen metas específicas y detalladas sobre la

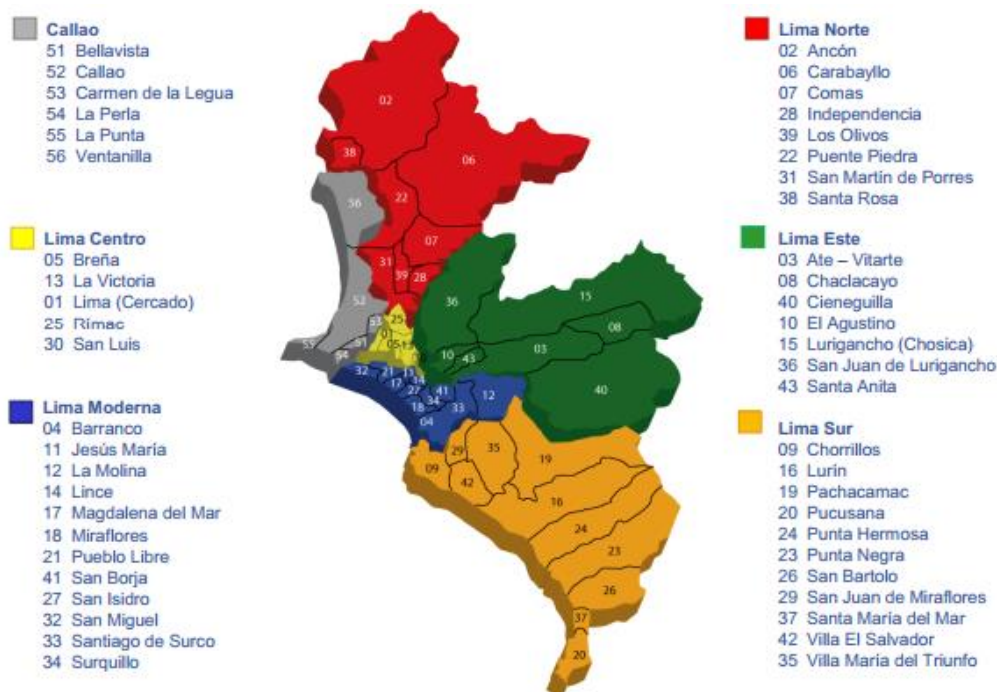


Figura 8. Perfiles Zonales de la Gran Lima.

Tomado de “Perfiles Zonales de la Gran Lima 2012,” por Ipsos Apoyo, 2012. Recuperado de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.ipsos-apoyo.com.pe%2Fmarketingdataplus%2Fdownload_public.php%3Ffilename%3D%2FPerfiles%2520Zonales%2F2012%2FPerfiles%2520Zonales%2520

gestión de la calidad; (c) auditoría y evaluación de la calidad, que hace seguimiento de las metas de gestión de calidad; (d) diseño del producto, que hace adopción de la innovación como aspecto diferenciador dentro de su entorno; (f) gestión de la calidad del proveedor, que mide el nivel de manejo de sistemas de calidad en los proveedores y como repercuten en los bienes o servicios que ofrecen; (g) control y mejoramiento del proceso, que verifica si el proceso operativo satisface los requerimientos de los clientes, además verifica si las instalaciones y el equipo operativo funcionan adecuadamente; (h) educación y entrenamiento, que mide la capacitación, entrenamiento, proporción de herramientas de gestión de calidad y el grado de compromiso de los trabajadores con el sistema de calidad; (i) círculos de la

calidad, evalúa el diálogo en la empresa, trabajo en equipo y mide la frecuencia de realización y su impacto sobre el desempeño de la organización; y (j) enfoque hacia la satisfacción del cliente, que mide el grado de satisfacción alcanzado por los clientes con respecto a los bienes o servicios ofrecidos, a su vez mide la forma en que se captan dichas necesidades.

Asimismo, Benzaquen (2013) validó estos nueve factores mediante un *focus group* en el año 2005. Cada factor incluye entre tres a cinco preguntas (Apéndice K). El instrumento tuvo dos partes: (a) datos generales como: ubicación, tipo, número de trabajadores, años de fundación, etc.; y (b) datos específicos respecto a los nueve factores de calidad en el sector restaurantes:

- X1: Alta Gerencia (05): preguntas 6, 8, 14, 21 y 29
- X2: Planeamiento de la Calidad (03): preguntas 5, 27 y 33
- X3: Auditoría y Evaluación de la Calidad (03): preguntas 3, 22 y 23
- X4: Diseño del Producto (03): preguntas 31, 32 y 35
- X5: Gestión de la Calidad del Proveedor (04): preguntas 7, 13, 15 y 34
- X6: Control y Mejoramiento del Proceso (05): preguntas 1, 12, 16, 20 y 28
- X7: Educación y Entrenamiento (04): preguntas 4, 11, 18 y 30
- X8: Círculos de la Calidad (04): preguntas 2, 17, 25 y 26
- X9: Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (04): preguntas 9, 10, 19 y 24

Los participantes respondieron a las preguntas eligiendo una de las cinco opciones de acuerdo a la escala de Likert (1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutral; 4 = De Acuerdo; 5 = Totalmente de Acuerdo).

Para el desarrollo de la herramienta que mide los factores de la calidad, Benzaquen (2013) considera la Administración de la Calidad (Y) como una función que depende de nueve factores (X1, X2, X3, X4, X5, X6, X7, X8, X9) descritos anteriormente.

Esto es,

$$Y = f(X_1, X_2, X_3, X_4, X_5, X_6, X_7, X_8, X_9)$$

$$Y = f(X_i) \quad i = 1, 2, 3, \dots, 9$$

Cada uno de los nueve factores depende, a su vez, de preguntas específicas (desde X11 hasta X94) que en total son 32 preguntas. Sin embargo en esta investigación se han agregado tres preguntas a la encuesta original realizada por Benzaquen (2013), haciendo un total de 35 preguntas, para lo cual se calculó nuevamente la confiabilidad de la encuesta a través del Alfa de Cronbach para conocer la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados.

Cada factor (X_i) del modelo de Benzaquen (2013) depende de una cantidad de subvariables (X_{ij}), cada una de las cuales estuvo asociada a una pregunta de la encuesta. La relación entre los factores y las subvariables se expresa de la siguiente forma:

$$X_i = f'(X_{ij}) \quad i = 1, 2, 3, \dots, 9; j = 1, 2, \dots, k; k = 3, 4, 5$$

Se consideró un promedio simple para el modelo matemático:

$$X_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{m=1}^n x'_m$$

Donde X_{ij} representa el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta. Por ejemplo, para obtener el promedio del factor alta gerencia (X_1), primero se calcula el promedio de las cinco subvariables ($X_{11}, X_{12}, X_{13}, X_{14}, X_{15}$) asociada a cinco preguntas del cuestionario. El promedio de cada subvariable considera las 96 encuestas asociadas a cada pregunta. Para el ejemplo, el promedio de las subvariables son 4.18, 4.16, 4.47, 4.26, y 4.07. Finalmente el promedio de estas subvariables dan como resultado 4.23, que es el promedio del factor alta gerencia (X_1)

Asimismo, tomando como referencia la escala de Likert (1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Neutral; 4 = De Acuerdo; 5 = Totalmente de Acuerdo),

se define tres valores como lo indicado en el punto 4.9 (alto, medio, bajo). Esto es, el promedio del factor alta gerencia (X1), que es 4.23, se interpreta como un alto nivel de calidad.

4.8 Recolección de Datos

El trabajo de campo fue realizado por los cuatro integrantes de esta tesis en el horario de 9 a 10 horas, y de 15 a 16 horas. El procedimiento fue el siguiente:

1. El grupo se identificó como estudiantes del programa MBA Gerencial de CENTRUM de la Pontificia Universidad Católica del Perú y solicitamos reunirnos con el dueño, gerente o representante del restaurante.
2. Se mencionó brevemente al entrevistado el propósito del estudio acerca de la calidad en el sector restaurantes.
3. Se solicitó al entrevistado firmar el consentimiento informado (Apéndice L).
4. Se entregó la encuesta (Apéndice C) al entrevistado enfatizándole que es anónima.
5. Verificamos antes de concluir la encuesta que todas las casillas estuviesen llenas. y nos despedimos agradeciendo al entrevistado por la información brindada.

4.9 Análisis e Interpretación de Datos

Se tabularon y procesaron los datos recolectados de forma ordenada en una tabla *Excel*. El análisis e interpretación de la información obtenida se realizó mediante el programa estadístico *SPSS* versión 22.0. En la presentación de los resultados se utilizaron tablas simples. Se aplicó Estadística Descriptiva.

Para la medición de la calidad se consideraron tres valores:

- a. Alto: $<3.5, 5]$ puntos,
- b. Medio $<2.5, 3.5]$ puntos, y
- c. Bajo $[1, 2.5]$ puntos.

4.10 Validez y Confiabilidad

Las preguntas del cuestionario se analizaron calculando el Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados, en la Tabla 8 se muestra los resultados de este análisis.

Cabe señalar que el correlativo de las preguntas no guarda el orden consecutivo de los factores que se midieron, por lo que existe mayor confiabilidad y validez del instrumento que si las preguntas estuviesen agrupadas correlativamente para cada factor evaluado. Además los expertos en el tema de gestión de calidad validaron el procedimiento de las encuestas mediante un *focus group* en el 2005 (Benzaquen, 2013).

4.11 Resumen del Capítulo

El presente estudio es no experimental, transversal, y descriptivo. Se seleccionó una muestra de 96 restaurantes de una población de 586 que se encontraban registrados en las Páginas Amarillas del Perú. Se utilizó la técnica de la encuesta para la recopilación de los datos. Los cuatro integrantes del presente trabajo de investigación realizaron el trabajo de campo de las encuestas.

Se analizaron los datos obtenidos en el programa estadístico SPSS versión 22.0. Se considera la estadística descriptiva para el análisis e interpretación de los datos. Finalmente se utilizó el alfa de Cronbach para determinar la confiabilidad de la encuesta, cuyo resultado fue mayor a 0.6 en todos los factores, concluyendo que la herramienta es confiable.

Capítulo V: Presentación y Discusión de Resultados

En este capítulo se presentan los resultados y el análisis del Alfa de Cronbach para conocer la confiabilidad de la encuesta. Asimismo se muestra la estadística descriptiva de las encuestas obtenidas.

5.1 Test de Validez

Para medir la confiabilidad del cuestionario como instrumento de medición de la implementación de la Administración de la Calidad Total, se utilizó el cálculo del Alfa de Cronbach. Aragón y Rubio (2005) discutieron los resultados, e indicaron que un coeficiente Alfa-Cronbach por encima de 0.6 se considera aceptable; un valor por debajo de esta, por lo general, indica una confiabilidad no satisfactoria de consistencia interna (Maljotra, 2008). Al aplicar el Alfa de Cronbach al cuestionario de 35 preguntas, los resultados obtenidos en los nueve factores resultaron mayores que 0.6 (ver Tabla 8), por lo que se concluye que las preguntas son confiables y están midiendo realmente el factor al que estaban asociadas.

Tabla 8

Resultado Alfa de Cronbach

Factor	Estadísticas de Fiabilidad	
	Alfa de Cronbach	N° preguntas
X1: Alta Gerencia	0.672	5
X2: Planeamiento de la Calidad	0.601	3
X3: Auditoría y Evaluación de la Calidad	0.623	3
X4: Diseño del Producto	0.812	3
X5: Gestión de la Calidad del Proveedor	0.610	4
X6: Control y Mejoramiento del Proceso	0.607	5
X7: Educación y Entrenamiento	0.695	4
X8: Círculos de la Calidad	0.737	4
X9: Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.614	4

5.2 Descriptivo de la Muestra

En la Tabla 9 y en las Figuras 9, 10,11, y 12 se detallan las descripciones de las 96 empresas que conformaron la muestra de una población de 586 restaurantes de Lima.

Tabla 9

Descripción de la Muestra Total de los Restaurantes

Descripción	f	%
Tamaño de empresa (Por número de trabajadores)		
Empresa grande (201 a más)	1	1
Empresa mediana (51-200)	4	4
Empresa pequeña (11-50)	43	45
Microempresa (1-10)	48	50
Tiempo de Fundación:		
Más de 20 años	8	8
16 a 20 años	9	9
11 a 15 años	25	26
6 a 10 años	27	28
0 a 5 años	27	28
Persona que contestó:		
Presidente o Gerente General	5	5
Gerente de Área	46	48
Jefe de Departamento	45	47
Certificación ISO		
Con ISO	9	9
Sin ISO	87	91

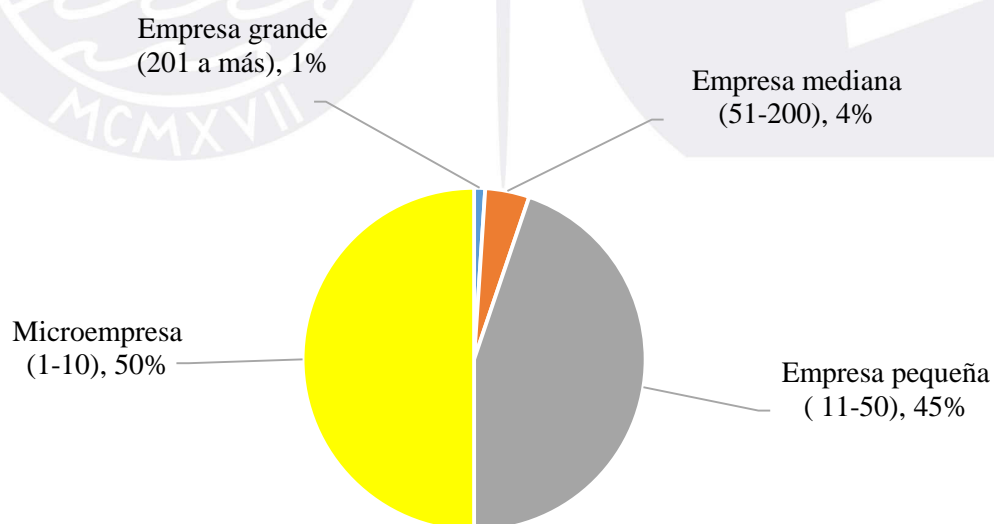


Figura 9. Número de Trabajadores

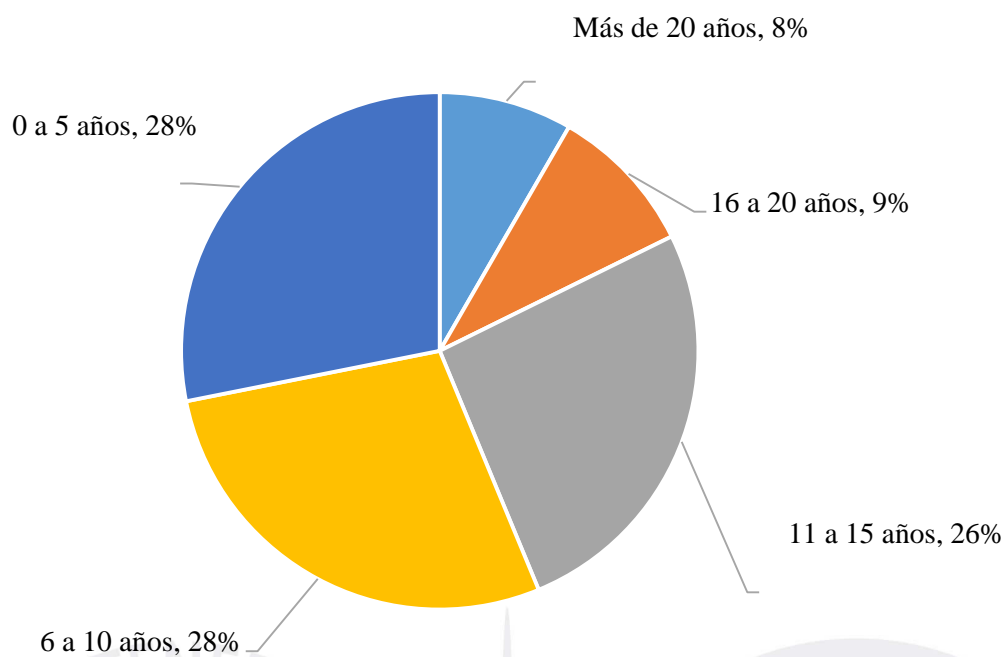


Figura 10. Tiempo de Fundación.

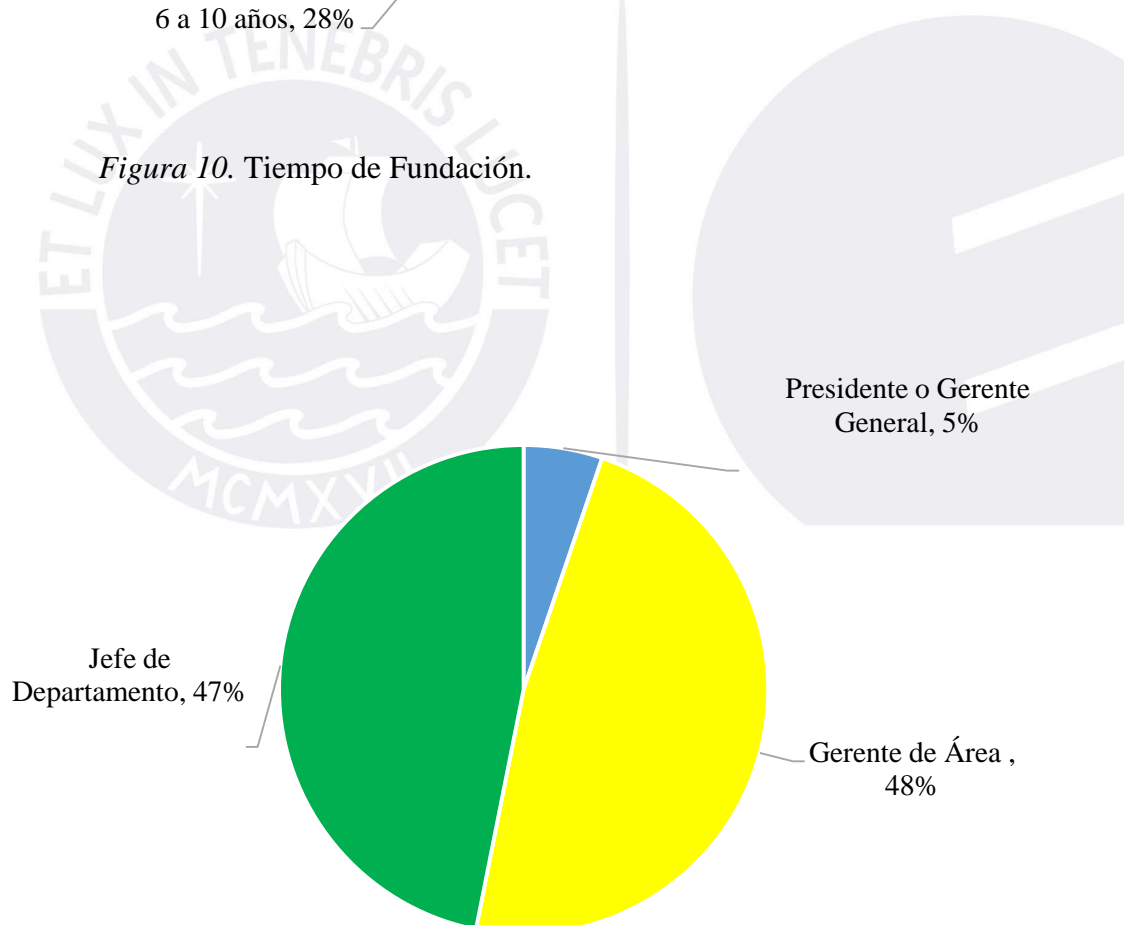


Figura 11. Cargo de la Persona Encuestada

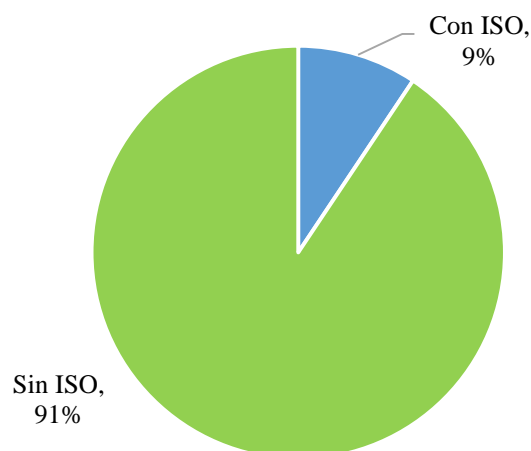


Figura 12. Sistema de Gestión de Calidad

5.3 Descriptivo de la Calidad

Las 35 preguntas se clasificaron de acuerdo a los nueve factores como se muestra en la Tabla 10. Cada factor se dividió a su vez en subvariables y se obtuvieron valores altos en todas ellas, según el punto “4.9 Análisis e Interpretación de Datos”.

Para el factor “Alta Gerencia (X1)”, la subvariable con mayor valor fue “La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo (X₁₃)” y su valor fue 4.47, la subvariable con menor valor fue “La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad (X₁₅)” y su valor fue 4.07.

Para el factor “Planeamiento de la Calidad (X2)”, la subvariable con mayor valor fue “La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad (X₂₁)” y su valor fue 4.23, la subvariable con menor valor fue “La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad (X₂₃)” y su valor fue 4.08.

Para el factor “Auditoría y Evaluación de la Calidad (X3)”, la subvariable con mayor valor fue “La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones (X₃₂)” y su valor

Tabla 10

Valores Promedio por Factores y Subvariables

Factor / Subvariable	Restaurantes en 2014
Alta Gerencia (X1)	4.23
La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad (X ₁₁).	4.18
La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad (X ₁₂).	4.16
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo (X ₁₃).	4.47
La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa (X ₁₄).	4.26
La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad (X ₁₅).	4.07
Planeamiento de la Calidad (X2)	4.14
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad (X ₂₁).	4.23
La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad (X ₂₂).	4.09
La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad (X ₂₃).	4.08
Auditoría y Evaluación de la calidad (X3)	4.08
El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa (X ₃₁).	3.89
La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones (X ₃₂).	4.20
La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad (X ₃₃).	4.17
Diseño del Producto (X4)	4.18
La empresa invierte en el diseño del producto (X ₄₁).	4.13
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto (X ₄₂).	4.22
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto (X ₄₃).	4.19

Tabla 10 (Continuación)

Valores Promedio por Factores y Subvariables

Factor / Subvariable	Restaurantes en 2014
Gestión de la Calidad de Proveedor (X5)	4.18
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad (X ₅₁).	4.16
La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores (X ₅₂).	4.14
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada (X ₅₃).	4.34
La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores (X ₅₄).	4.10
Control y Mejoramiento del Proceso (X6)	4.08
La empresa implementa el control de calidad con eficacia (X ₆₁).	4.09
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente (X ₆₂).	4.22
El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes (X ₆₃).	4.27
Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento (X ₆₄).	4.18
La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones) (X ₆₅).	3.64
Educación y Entrenamiento (X7)	4.09
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad (X ₇₁).	4.06
Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad (X ₇₂).	4.15
La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad (X ₇₃).	4.08
La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte (X ₇₄).	4.08

Tabla 10 (Continuación)

Valores Promedio por Factores y Subvariables

Factor / Subvariable	Restaurantes en 2014
Círculos de Calidad (X8)	4.02
La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad (X ₈₁).	4.09
La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad (X ₈₂).	4.04
Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa (X ₈₃).	4.04
La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad (X ₈₄).	3.91
Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X9)	4.13
La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años (X ₉₁).	4.06
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes (X ₉₂).	4.16
La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes (X ₉₃).	4.04
La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes (X ₉₄).	4.25
Valor Promedio (Y)	4.13

Nota. Los valores del 1 al 5 significan:

- Totalmente en desacuerdo.
- En desacuerdo.
- Neutral.
- De acuerdo.
- Totalmente de acuerdo.

fue 4.20, la subvariable con menor valor fue “El *benchmarking* se utiliza ampliamente en la empresa (X₃₁)” y su valor fue 3.89.

Para el factor Diseño del Producto (X4), la subvariable con mayor valor fue “Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto (X₄₂)”y

su valor fue 4.22, la subvariable con menor valor fue “La empresa invierte en el diseño del producto (X_{41}).” y su valor fue 4.13.

Para el factor “Gestión de la Calidad del Proveedor (X_5)”, la subvariable con mayor valor fue “La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada (X_{53})” y su valor fue 4.34, la subvariable con menor valor fue “La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores (X_{54})” y su valor fue 4.10.

Para el factor “Control y Mejoramiento del Proceso (X_6)”, la subvariable con mayor valor fue “El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes (X_{63}).” y su valor fue 4.27, la subvariable con menor valor fue “La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones) (X_{65})” y su valor fue 3.64.

Para el factor “Educación y Entrenamiento (X_7)”, la subvariable con mayor valor fue “Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad (X_{72})” y su valor fue 4.15, la subvariable con menor valor fue “La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad (X_{71})” y su valor fue 4.06.

Para el factor “Círculos de Calidad (X_8)”, la subvariable con mayor valor fue “La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad (X_{81})” y su valor fue 4.09, la subvariable con menor valor fue “La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad (X_{84}).” y su valor fue 3.91.

Para el factor “Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X_9)”, la subvariable con mayor valor fue “La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los

clientes (X_{94}).” y su valor fue 4.25, la subvariable con menor valor fue “La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes (X_{93}).” y su valor fue 4.04.

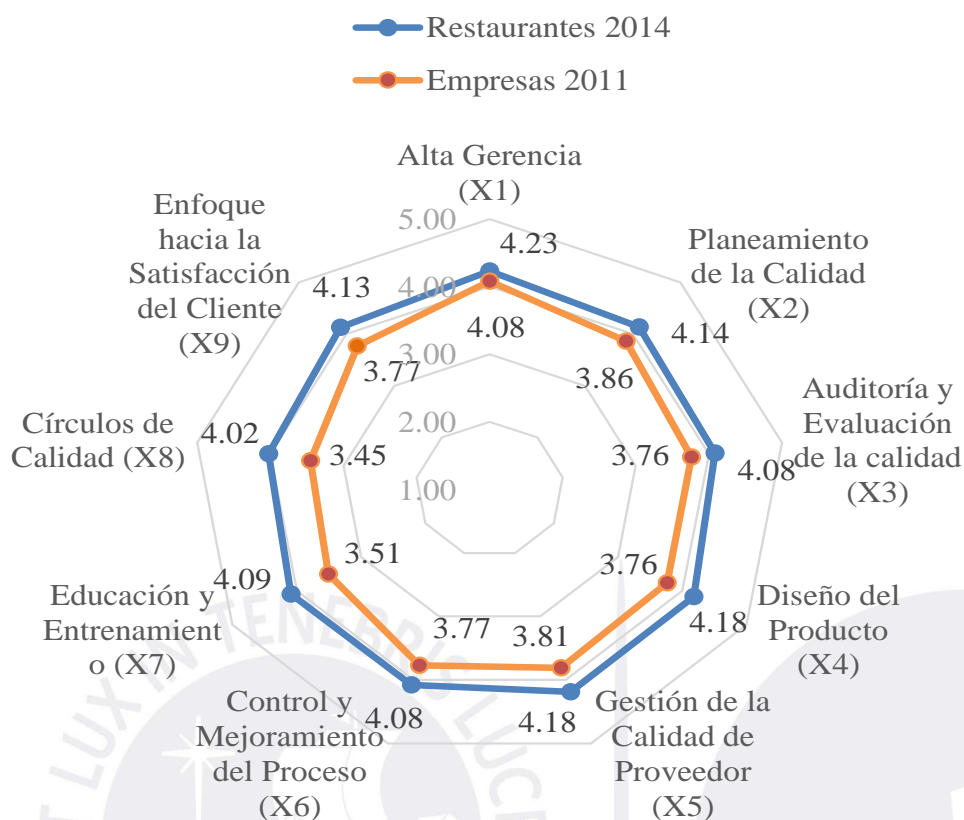


Figura 13. Comparación de Niveles de Calidad en Empresas 2006 y Restaurantes 2014 Adaptado de “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano” por, J. Benzaquen, 2013, *Revista: Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. Doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03

Como se puede apreciar el factor con mayor calificación es la Alta Gerencia (X1), mientras que el factor con menor calificación es Círculos de Calidad (X8). Sin embargo todos los factores obtuvieron valores homogéneos mayores que 4.

Los resultados fueron comparados con los obtenidos por Benzaquen (2013) con empresas multisectoriales en el 2006 y 2011 como se muestra en la Figura 13 y Figura 14 respectivamente.

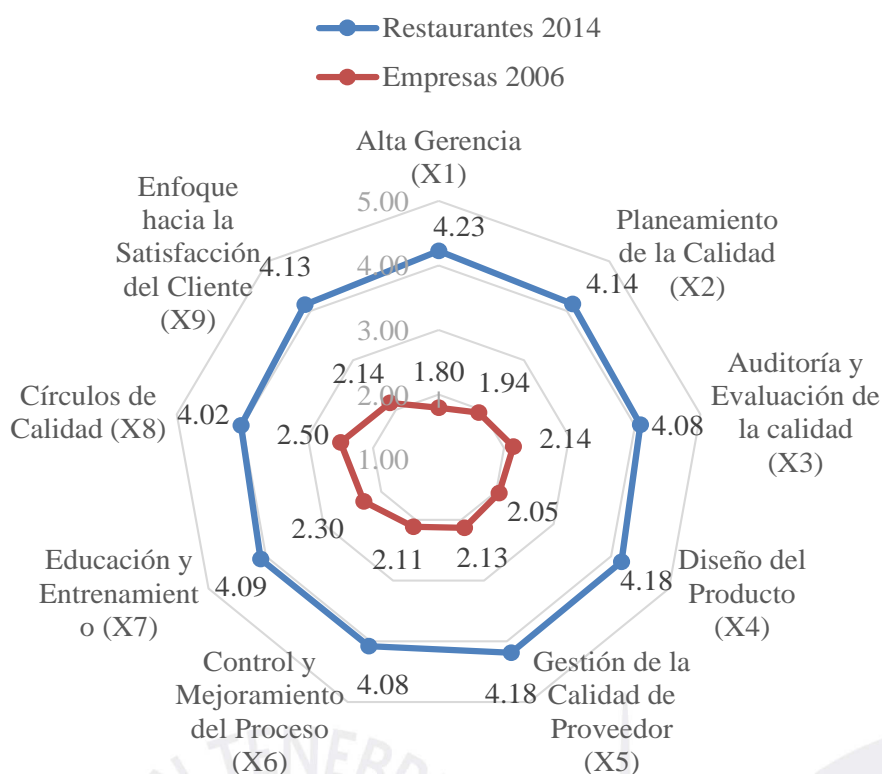


Figura 14. Comparación de Niveles de Calidad en Empresas 2011 y Restaurantes 2014
Adaptado de “Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano” por, J. Benzaquen, 2013, *Revista: Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. Doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03

En la Figura 13 se puede notar claramente la diferencia en todos los niveles de calidad de las empresas multisectoriales en el 2006, con promedio de 2.12; con respecto a los restaurantes en el 2014, con promedio de 4.13. Sin embargo, en la Figura 14, se puede observar que la diferencia en todos los factores entre los años 2011 y 2014 fue menor, el promedio del 2011 fue de 3.75.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se muestran las conclusiones y recomendaciones consideradas de acuerdo al propósito inicial de la investigación y a los resultados obtenidos.

6.1 Conclusiones

El objetivo de la investigación acerca de identificar el nivel de cumplimiento de los factores de éxito del TQM en la gestión de calidad del sector de restaurantes en Lima Metropolitana queda demostrado por los resultados obtenidos en la investigación, de esta manera se da respuesta a las preguntas de investigación.

En respuesta a la primera pregunta de investigación, se puede concluir que el nivel de calidad (TQM) del sector restaurantes es alto porque obtuvo el valor de 4.13 en la escala de Likert 1 al 5.

En respuesta a la segunda pregunta de investigación, se puede concluir que el nivel de calidad en los nueve factores es alto porque obtuvieron valores homogéneos mayores que 4 en la escala de Likert de 1 a 5.

Para el factor Alta Gerencia (X1) se obtuvo con mayor valor la subvariable la alta gerencia busca del éxito a largo plazo ($X_{13} = 4.47$). Este alto valor pudo deberse al gran potencial que tiene el sector, lo cual se encuentra evidenciado en el AMOFHIT, en la sección finanzas y contabilidad (F).

Para el factor Planeamiento de la Calidad (X2) se obtuvo con mayor valor la subvariable la empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad ($X_{21} = 4.23$). Este alto valor pudo deberse a la necesidad de brindar productos inocuos, de buen sabor e innovadores, lo cual se encuentra indicado en los requisitos de las BPM de la revisión de la literatura.

Para el factor Auditoría y Evaluación de la Calidad (X3) se obtuvo con mayor valor la subvariable la empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones ($X_{32} = 4.20$). Este

alto valor pudo deberse a la revisión de los procesos e indicadores tomando en cuenta la rapidez de la atención, calidad del producto, y control de proveedores de insumos, lo cual se encuentra evidenciado en el AMOFHIT, en la sección de sistemas de información y comunicación (I).

Para el factor Diseño del Producto (X4) se obtuvo con mayor valor la subvariable los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto ($X_{42} = 4.22$). Este alto valor pudo deberse a la rapidez en la atención, asesoría en la presentación de los productos y la calidad de los mismos, lo cual se encuentra evidenciado en el AMOFHIT, en la sección marketing y venta (M).

Para el factor Gestión de la Calidad del Proveedor (X5) se obtuvo con mayor valor la subvariable la calidad de los productos que los proveedores suministran a las empresas es adecuada ($X_{53} = 4.34$). Este alto valor pudo deberse a que los restaurantes utilizan insumos frescos provenientes de pequeñas producciones agrarias cercanas a Lima, que constituyen el 70% de los alimentos que llegan diariamente a la ciudad, lo cual se encuentra evidenciado en el AMOFHIT, en la parte canales de distribución, en la sección operación y logística (O).

Para el factor Control y Mejoramiento del Proceso (X6) se obtuvo con mayor valor la subvariable el proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes ($X_{63} = 4.27$). Este alto valor pudo deberse a la rapidez y la atención del servicio, ofreciendo productos para un consumo inmediato, lo cual se encuentra evidenciado en la revisión de literatura (Puig-Durán, 2006), y también en el AMOFHIT, en la parte del producto, en la sección marketing y venta (M) donde se considera a la rapidez como parte importante en cuanto a la espera del producto y del servicio.

Para el factor Control y Mejoramiento del Proceso (X6) se obtuvo con menor valor la subvariable la empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista

de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones) (X_{65}). Esto podría deberse al bajo uso de herramientas informáticas (TIC) en el sector, lo que se evidencia en el AMOFHIT; en la parte de sistemas de información y comunicaciones (I).

Para el factor Educación y Entrenamiento (X_7) se obtuvo con mayor valor la subvariable los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad ($X_{72} = 4.15$). Este alto valor pudo deberse al incremento de instituciones educativas especializadas en cocina y servicios, lo cual se encuentra evidenciado en el AMOFHIT; en la parte de selección, capacitación y desarrollo del personal ; en la sección de recursos humanos (H).

Para el factor Círculos de Calidad (X_8) se obtuvo con mayor valor la subvariable la empresa está capacitada para realizar círculos de calidad ($X_{81} = 4.09$). Este alto valor pudo deberse a que en los últimos años se ha especializado el recurso humano en el sector, lo cual se encuentra evidenciado en el AMOFHIT; en la parte de selección, capacitación y desarrollo del personal ; en la sección de recursos humanos (H).

Para el factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente (X_9) se obtuvo con mayor valor la subvariable la empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes ($X_{94} = 4.25$). Este factor elevado pudo deberse a la medición constante de las necesidades de los clientes para determinar el producto y servicio que se ofrece, lo cual se encuentra evidenciado en el AMOFHIT, en la sección marketing y venta (M).

Adicionalmente, se pueden mencionar otros factores que podrían influir en los altos niveles obtenidos en el estudio como: (a) el desarrollo del sector que ha impulsado su crecimiento y competitividad; (b) el surgimiento de nuevos líderes del sector que promueven la innovación, la diversificación, y la cultura gastronómica; (c) el incremento de instituciones educativas especializadas en cocina y servicios; (d) el aumento en las inversiones en el rubro;

y finalmente, (e) el desarrollo de una normatividad nacional que regula, controla, y supervisa el funcionamiento de los restaurantes a nivel nacional.

6.2 Recomendaciones

Se recomienda realizar un estudio de la calidad percibida por los clientes para tener una visión más amplia del tema.

Se recomienda realizar estudios similares pero por categorías o tamaños de restaurantes, por ejemplo: *fast food*, comida japonesa, comida china, comida criolla, restaurantes *gourmet*, cadenas de franquicias, clasificación por número de tenedores, entre otros.

Se recomienda realizar las encuestas en el horario de la tarde de 15:00 a 17:00 horas, momento en el cual hay mayor disponibilidad de los encuestados y realizarlas personalmente.

Se recomienda realizar un nuevo estudio en diferentes momentos de tiempo para conocer la efectividad de las decisiones adoptadas por los dueños de los restaurantes.

Se recomienda realizar un estudio similar a nivel nacional para tener un panorama completo sobre la calidad en el sector.

Se recomienda a los restaurantes crear una cultura orientada al cliente. Ello implica contar con una atención personalizada y rápida a sus reclamos, entre otros servicios ofrecidos.

Se recomienda aplicar otros sistemas de calidad exitosos e implementados en otros países como el modelo SERVQUAL dirigido al sector de restaurantes.

Se recomienda al sector elevar el compromiso de la Alta Gerencia para una buena gestión de calidad y así obtener mejores resultados en la gestión empresarial (mayor rentabilidad).

Se recomienda al sector elevar los niveles de calidad en lo referido a seguridad e inocuidad de los alimentos, involucrando al personal en las políticas y planes de la empresa a largo plazo.

Se recomienda al sector enfocar sus políticas para mantener el alto nivel de calidad alcanzado y mejorar el desempeño de aquellas áreas que lo necesiten.

Se recomienda al sector aplicar como base de sus procesos de elaboración de platos aplicar las BPM para asegurar la inocuidad alimentaria.

Se recomienda al sector utilizar el benchmarking para conocer la situación de la empresa en sus diferentes áreas en comparación con otras, y de esta manera mejorar sus procesos y competitividad.

Se recomienda al sector innovar para mantener el alto nivel de calidad alcanzado, buscando satisfacer los gustos y preferencias de sus clientes.

Se recomienda al sector mejorar el control y la calidad de los insumos recibidos de los proveedores, asegurando la inocuidad alimentaria.

Se recomienda al sector implementar las herramientas de calidad y mejora de procesos haciendo uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

Se recomienda a la Alta Gerencia orientar y entrenar al personal en el uso correcto de las herramientas para la gestión de la calidad.

Se recomienda a la Alta Gerencia fomentar actividades de círculos de calidad, buscando mejorar el desempeño del personal y la compañía.

Se recomienda al sector registrar la información referente a los gustos y preferencias de sus clientes; para ofrecerles servicios personalizados.

6.3 Contribuciones Prácticas y Teóricas

La contribución teórica al extender la encuesta a 35 preguntas y validada su confiabilidad mediante el Alfa de Cronbach contribuirá en la disposición de contar con un

instrumento de medición de la calidad que puede ser replicado en otros sectores económicos del país.

Adicionalmente se tienen las siguientes contribuciones prácticas de la investigación:

(a) se demuestra que el nivel de calidad en el sector es alto, destacando un elevado compromiso por parte de la alta gerencia, una buena gestión de calidad del proveedor y un elevado interés por la innovación y el desarrollo del producto; (b) es el primer estudio que se realiza en el sector de restaurantes en base a los nueve factores de éxito del TQM (Benzaquen, 2013) y contribuirá como fuente de información secundaria para investigaciones posteriores; (c) el beneficio del aporte de conocimientos en la revisión de la literatura presentada; (d) brinda información estadística del sector para las instituciones educativas; (e) sirve como base para que instituciones gubernamentales, como el MINCETUR, lideren la promoción para la implementación de sistemas de calidad y la estandarización de procesos en el sector lo cual contribuirá a elevar los niveles de calidad en lo referido a seguridad e inocuidad de los alimentos, apoyados por la Ley N° 29408 General de Turismo que promueve e incluye a los restaurantes como parte de este sector, lo cual es importante destacar ya que el crecimiento del turismo ha contribuido a difundir la riqueza gastronómica peruana hacia el mundo, por la cual se ven directa e indirectamente beneficiados 5 millones de peruanos (García-Vega, 2011). En ese sentido, MINCETUR está apostando por la exportación de la gastronomía junto con PROMPERU a través de la Misión Comercial de Franquicias Gastronómicas donde precisan que durante el año 2012 el 33% del crecimiento corresponde a restaurantes y juguerías debido a que la población peruana busca lugares diferentes como actividades de recreo (“Mincetur apuesta por,” 2014); y (f) el estudio evidencia una oportunidad de negocio para las empresas certificadoras de sistemas de calidad, debido a que existe una baja cantidad de empresas certificadas en el sector restaurantes y a su elevado crecimiento en los últimos años; 18,144 en el 2001 a 31,950 solo hasta el 2009 (Arellano

Marketing, 2009); (g) el estudio brinda un panorama más amplio del sector, cómo y dónde se debe enfocar para mantener el alto nivel de calidad alcanzado y las áreas en las que debe mejorar su desempeño



Referencias

- Abad, J., & Sánchez-Toledo, A. (2012). *Aspectos Clave de la Integración de Sistemas de Gestión*. Madrid, España: AENOR.
- Alcalde, P. (2007). *Calidad*. Madrid, España: Thomson - Paraninfo.
- Alexander, A. (2002). *Mejora continua y acción correctiva*. México, D.F., México: Pearson Educación.
- Aragón, A. & Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las PYMES industriales en España. *Universia Business Review*, 8, 38-51.
- Arellano, C. (2010). *Marketing: Enfoque América Latina. El Marketing científico aplicado a Latinoamérica*. (Primera edición). México DF., México: Pearson Educación de México.
- Armendáriz, J. L. (2013). *Gestión de la Calidad y de la Seguridad e Higiene Alimentarias*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Avolio, B., Camacho, I., López, L., & Pérez, F. (2008). *Propuesta para el Desarrollo de la Gastronomía Peruana*. Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A.
- Banca peruana financia el crecimiento de hoteles y restaurantes. (2013, marzo). *Asociación de Bancos del Perú (ASBANC)*. Recuperado de http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANAL%20N%C2%BA%2063%20-%20Hoteles%20y%20Restaurantes_20130308040555757.pdf
- Basado en el Sistema HACCP del Código de Aseguramiento para Proveedores de la Industria de Alimentos. (2008, agosto). *Código SQF 2000*. SQF Institute (6a ed.). Recuperado de <http://www.sqfi.com/wp-content/uploads/SQF-2000-Code-SP.pdf>

- Beltrán, P., Navarro, A., & Céspedes, B. (2009). *Planeamiento estratégico para desarrollar la gastronomía peruana saludable a nivel nacional* (Tesis de maestría, Escuela de Negocios de la Pontificia Universidad Católica, Lima, Perú).
- Benzaquen, J., Devoto, J., Alfageme, M., Fernández, J., & Gamarra, S. (2009). *Planeamiento y diseño de un nuevo concepto de restaurante*. Naucalpán de Juárez, México: Pearson Educación de México S.A.
- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El Caso Peruano. *Revista: Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59. Doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03
- Benzaquen, J. (2014). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas. *Revista: Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 8(1), 67-89. doi: 10.3232/GCG.2013.V8.N1.04
- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM). (2013a, noviembre). Segunda Parte de una publicación sobre BPM. *Industria Alimenticia*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1459712054/359B52518EE4153PQ/18?accountid=28391>
- Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos (BPM). (2013b, diciembre). Tercera Parte de una publicación sobre BPM. *Industria Alimenticia*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1496067456/359B52518EE4153PQ/12?accountid=28391>
- Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos (BPM). (2014a, enero). Cuarta Parte de una publicación sobre BPM. *Industria Alimenticia*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1496068086/359B52518EE4153PQ/17?accountid=28391>

- Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos (BPM). (2014b, febrero). Quinta Parte de una publicación sobre BPM. *Industria Alimenticia*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/1496067288/E81A5508A494D75PQ/1?accountid=28391>
- Camacho, O. (2009, agosto). *Industria Alimenticia*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/209791132?accountid=28391>
- Cámara de Comercio de Lima (CCL). (2014). *Misión y Visión*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/principal>
- Carot, V. (2001). *Control estadístico de la calidad*. México, D.F., México: Alfaomega Grupo editor, S.A.
- Castro, T. (2012, 14 de mayo). Buenas Prácticas de Manufactura - BPM. *Prerrequisitos Base del Sistema HACCP*. Exposición desarrollada en la compañía pesquera CFG Investment S.A.C.
- Cavanagh J. (2014). Perú: The Top 10,000 Companies 2014. Industrialización e Innovación. El desafío de la Empresas Top. Perú Top Publications. (pp. 196-206). Lima, Perú: Punto & Gráfica SAC.
- Centro de Desarrollo Industrial. [CDI]. (2014). Concurso Motivacional de Mejoramiento de la Calidad. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/default.html>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. [CEPLAN]. (2012, abril). *Gastronomía Peruana al 2021 (2a ed.)*. Recuperado de http://www.apega.pe/descargas/contenido/33_apega_cocina_peruana.pdf
- Certificación y Registro Sanitario. (2014). Dirección General de Salud Ambiental. (DIGESA). Recuperado de <http://www.digesa.minsa.gob.pe/DHAZ/certificacion.asp>
- Chua, R., Defeo, J., & Gryna, F. (2007). *Método Juran: Análisis y planeación de la calidad*. México D.F., México: McGraw Hill

Climent, S. (2005). *Empresas excelentes entre las certificadas en las normas ISO 9000*.

Recuperado de <http://www.uv.es/~scliment/investigacion/2005/aedemexcel2005.pdf>

Comité de Gestión de la Calidad. (2014). *Semana de la Calidad. Centro de Desarrollo*

Industrial (CDI). Recuperado de http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm

Costa, A. (2011, 21 de febrero). ¿Cuáles son los cuellos de botella que frenan el ‘boom’ de la gastronomía? *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/cuales-son-cuellos-botella-que-frenan-boom-gastronomia-noticia-716909>

Créditos Concedidos por el Sistema Financiero al Sector Hoteles y Restaurantes. (2012).

Asociación de Bancos del Perú (ASBANC). Recuperado de

http://www.asbanc.pe/ContenidoFileServer/ASBANC%20SEMANTAL%20N%C2%BA%2063%20-%20Hoteles%20y%20Restaurantes_20130308040555757.pdf

Cuatrecasas, Ll. (2010). *Gestión Integral de la Calidad*. Barcelona, España: Profit Editorial.

D'Alessio, I. F. (2012). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. (Segunda Edición). México D.F., México: Pearson México.

De Las Cuevas, V. (2006). *Guía Básica de Aplicación a Comedores*. Vigo, España: Ideaspropias.

Decreto Supremo N° 007-98-SA. Reglamento sobre Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas (1998).

Decreto Supremo N° 005-2014-VIVIENDA. Reglamento Nacional de Edificaciones. Presidencia de la República del Perú (2014).

Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR. Reglamento de Restaurantes. Presidencia de la República del Perú (2004).

Decreto Supremo N° 031-2010-SA. Reglamento de la Calidad del Agua para Consumo Humano (2010).

El boom de la gastronomía peruana. Su impacto económico y social. (2009, setiembre).

Estudio elaborado por Arellano Marketing para la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA). Recuperado de <http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>.

El Evento. (2014). La Feria. Ea 2015 Expoalimentaria 2014. Centro de Exposiciones Jockey.

Recuperado de <http://www.expoalimentariaperu.com/el-evento.aspx>

El Ministerio. (2014). Ministerio. Datos Principales. Ministerio de la Producción

(PRODUCE). Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/>

Empresas Certificadas en el Perú. (2014). Asistencia Técnica. Centro de Desarrollo Industrial

(CDI). Recuperado de http://www.cdi.org.pe/asistencia_empcertificadas.htm

Euformación Consultores. (2012). Norma Mundial Seguridad Alimentaria IFS (International Food Standard) – V.6. Andalucía, España: Innovación y Cualificación.

Evans, J. & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad*. México, D. F., México: International Thomson Editores, S. A.

Ferrandis-García, G. (2013). *Gestión de la Calidad y de la Seguridad e Higiene Alimentarias*. Madrid, España: Editorial Síntesis S.A.

Forsythe, S. & Hayes P. (2007). *Higiene de los alimentos, microbiología y HACCP*. Zaragoza, España: Editorial Acribia, S.A.

Gallego, J. F., & Tablado, C. F. (2004). *Manual de Higiene y Seguridad Alimentaria en Hostelería*. Madrid, España: Thomson – Paraninfo.

García-Vega, E. (2011, Enero-Abril). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, Sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el periodo 2011-2016. *Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(1), 132. Recuperado de http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/revista_24_1301501784203.pdf#page=112

Gastronomía peruana: entre la innovación y la tradición. (2011, 22 de agosto). Recuperado de <http://www.layemadelgusto.com/gastronomia/gastronomia-peruana-entre-la-innovacion-y-la-tradicion>

Gobierno plantea crear Sistema Nacional de Calidad que aportará US\$ 234 millones anuales. (2014, 1 de julio). Sección Economía. Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/gobierno-plantea-crear-sistema-nacional-calidad-que-aportara-us-234-millones-anuales-2101804>

Gómez, M. (2006). Diseño de la investigación. *Introducción a la metodología de la investigación científica* (pp. 85 – 106). Córdoba, Argentina: Brujas.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M., (2010). Metodología de la investigación. México, D.F., México: Mc Graw Hill

Heizer, J., & Render, B. (2004). *Principio de la Administración de Operaciones* (pp. 193-194). México, D.F., México: PEARSON EDUCACION. Recuperado de https://books.google.es/books?id=jVIwSsVHUfAC&pg=PA193&dq=administracion+de+la+calidad+total+TQM&hl=es&sa=X&ei=Sk5AVY_ANoyigwSbiYDoAQ&ved=0CCoQ6AEwAA#v=onepage&q=administracion%20de%20la%20calidad%20total%20TQM&f=false

Hibü. (2014). *Hibu Perú*. Recuperado de <http://business.hibu.pe/guias-impresas/>

Implantació de Sistemes de Qualitat (ISQ Turística). (2014). *Restaurants / Bares*.

Recuperado de <http://www.isq-turistica.com/sectores-tur%C3%ADsticos/restaurants-bares/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). (2009). Perú: Tecnologías de información y comunicaciones en las empresas 2006-2007. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaes/Est/Lib0877/libro.pdf

- Ipsos ASI. (2014). Quiénes somos. Ipsos Perú. Recuperado de http://www.ipsos-apoyo.com.pe/Ipsos_Asi
- Ipsos Apoyo. (2012). Perfiles zonales de la Gran Lima 2012. Recuperado de https://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.ipsos-apoyo.com.pe%2Fmarketingdataplus%2Fdownload_publico.php%3Ffilename%3D%2FPerfiles%2520Zonales%2F2012%2FPerfiles%2520Zonales%25202012.pdf&ei=Wu6EVLvKNrWSsQSI0YLwCg&usg=AFQjCNERHj3FLnSw_myxUod_p06yP8tcZg
- ISO 2015 y Patentes Certificados / Calidad al día # 55. (2014, mayo). Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú [Video]. Recuperado de <http://calidad.pucp.edu.pe/eventos-y-noticias/video-iso-2015-y-patentes-certificados-calidad-al-dia-55>
- Laure, M., & Laure, V. (2006). La revolución gastronómica peruana. Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porras.
- Ley 29408. Ley General de Turismo. Congreso de la República del Perú (2014). Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/LEY_GENERAL_DE_TURISMO_LEY29408.pdf
- Lima es la ciudad de América Latina más visitada por turistas extranjeros. (2014, 9 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/lima-ciudad-america-latina-mas-visitada-turistas-extranjeros-2102533>
- López, S. (2011). *Sistemas de Calidad. Implantación de un Sistema de Calidad*. Vigo, España: Ideaspropias Editorial – Ediciones de la U.
- Luque, J. (2010). Gastón Acurio. La Marca del Movimiento Gastronómico Peruano. *Triunfadores Peruanos*. Lima, Perú: El Comercio.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercado*. México D.F., México: Pearson Educación.

- Martin, W. B. (2008). *Manuales Didácticos de Administración. “Guía de Servicios en Restaurantes”*. *Calidad en los Servicios de Alimentos*. México D.F., México: Editorial Trillas.
- Marquina, P. (2010). *Bembos Un Ícono del Sabor Peruano y de la Estrategia Empresarial. Triunfadores Peruanos*. Lima, Perú: El Comercio.
- Maximize Consult S.A. (2006). *Informe de Mercado: Gastronomía*. Boletín para uso de la Pontificia Universidad Católica del Perú – Centrum. Lima, Perú.
- Mincetur apuesta por la exportación de la gastronomía peruana a través de franquicias. (2014, 26 de Mayo). Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mincetur-apuesta-exportacion-gastronomia-peruana-traves-franquicias-2098406>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2014). *Información Institucional del Mincetur*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=5220>
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, F. (2007). *Introducción a la Gestión de Calidad*. Madrid, España. Recuperado de <https://books.google.es/books?id=KYSMQQyQAbYC&pg=PA141&dq=factores+cr%C3%ADticos+de+exito&hl=es&sa=X&ei=yZk9VZrIH8nFgwTivIGAAw&ved=0CC EQ6AEwAA#v=onepage&q=factores%20cr%C3%ADticos%20de%20exito&f=false>
- Misión y Visión del Minsa. (2014). Institucional. Ministerio de Salud del Perú. (MINSA). Recuperado de <http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=1>
- Mistura 2014 recibió a 420000 visitantes peruanos y extranjeros. (2014). *Diario Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/mistura-2014-registro-total-420000-visitantes-peruanos-y-extranjeros-2108947>
- Murra, J. V. (2010). *La Organización Económica del Estado Inca* (pp. 85-90, 6a ed.). España: Siglo Veintiuno Editores América Nuestra.

Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación* (2nd ed.). México D.F., México: Limusa.

Nanclares, J. (2010). Marketing mix para restaurantes. Recuperado de <http://tutorjosenanclares.blogspot.com/2010/05/marketing-mix-para-restaurantes-el.html>

Objetivos. (2014). *Confiep*. Recuperado de <http://www.confiep.org.pe/articulos/quienes-somos/objetivos>

Organización Mundial de la Salud. [OMS]. (2014). *Temas de Salud. Inocuidad de los Alimentos*. Recuperado de http://www.who.int/topics/food_safety/es/

Páginas Amarillas. (2014). *Telefónica del Perú*. Recuperado de <http://www.paginasamarillas.com.pe/restaurantes/s/lima/lima/restaurantes>

Perú participará en feria de servicios alimentarios en EE.UU. (2014, 14 de mayo). Sección Tendencias. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/tendencias/peru-participara-feria-servicios-alimentarios-eeuu-2097225>

Plan Nacional de Diversificación Productiva. (2014). Nuevos Motores para el Desarrollo del País. *PRODUCE*. Recuperado de <http://www.produce.gob.pe/images/stories/Repositorio/publicaciones/plan-nacional-de-diversificacion-productiva.pdf>

Promperú viajará a Chile con empresas peruanas para feria Espacio Food & Service. (2014, 2 de setiembre). Sección de Economía. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/promperu-viajara-chile-empresas-peruanas-feria-espacio-foodservice-chile-2107388>

Puig-Durán, Jorge. (2006). *Certificación y Modelos de Calidad en Hostelería y Restauración*. Madrid, España.

ProQuest. (2010). *Cultura de calidad en restaurantes* [Newspaper, ID: 310337664].

Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/310337664?accountid=28391>

Resolución Ministerial N° 363-2005/MINSA. Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines (2005).

Resolución Ministerial N° 482-2005/MINSA. Proyecto “Norma Sanitaria sobre el Procedimiento para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas” (Prepublicado el 29 de junio del 2005).

Resolución Ministerial N° 449-2006/MINSA. Norma Sanitaria para la Aplicación del Sistema HACCP en la Fabricación de Alimentos y Bebidas (2006).

Resolución Ministerial N° 591-2008/MINSA. Norma Sanitaria que establece los criterios microbiológicos de Calidad Sanitaria e Inocuidad para los Alimentos y Bebidas de Consumo Humano (2008).

Rivas, A. (2000). *Cultura de Calidad en Restaurantes*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/310337664?accountid=28391>

Romero, E., & Contreras, C. (2005). *Historia Económica del Perú* (pp. 403-404). Lima, Perú: Centro Editorial de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Sanitation Standard Operating Procedures. [SSOP]. (2010). *Instituto Tecnológico de la Producción [ITP]*. Recuperado de <http://www.itp.gob.pe/normatividad/demos/doc/Normas%20Internacionales/U.S.A/SSOP.pdf>

Sector gastronómico venderá alrededor de S/.50 mil millones (2012, 01 de setiembre).

Peru21. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/sector-gastronomico-vendera-alrededor-s50-mil-millones-2040196>

Semana de la Calidad. (2014). Objetivos. Antecedentes. *Centro de Desarrollo Industrial (CDI)*. Recuperado de <http://www.semanadelacalidad.com/#>

Servicio Nacional de Acreditación. (2014). *Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)*. Recuperado de

http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFLI=0&JER=1091

SIN: La industrialización debe priorizar a sector alimentos. (2013, 21 de octubre). Sección Economía. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/sni-industrializacion-priorizar-sector-alimentos-2079044>

Sobre el INDECOPI. (2014). Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). Recuperado de http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFLI=0&JER=600

Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA). (2013, 23 de setiembre). *El boom gastronómico peruano al 2013*. Recuperado de <http://apega.pe/contenido/el-boom-gastronomico-peruano-al-2013D302/documentos-de-trabajoS20/publicacionesC5.html>

Sólo 800 de 220 mil restaurantes de Lima tienen certificación de saludables. (2014, 22 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/287810/solo-800-220-mil-restaurantes-lima-tienen-certificacion-saludables>

Standards. (2014). *International Organization for Standardization. (ISO)*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home.html>

Toro, I., & Parra, R. (2010). *Fundamentos epistemológicos de la investigación y metodología de la investigación. Cualitativa/cuantitativa*. Medellín, Colombia: Universidad

Vera, J. & Trujillo, A. (2009, Julio). El papel de la calidad del servicio del restaurante como antecedente de la lealtad del cliente. *Panorama Socioeconómico*, 27(38), 16-30.

Recuperado de <http://panorama.utralca.cl/dentro/2009-jun/articulo2.pdf>

Apéndice A: Referencias de Literatura y Tipo de Fuentes

Nº	Tipo de Fuente	Año	Autor	Título	Concepto
1	Libro	2001	Carot, V.	Control estadístico de la calidad	Definiciones de calidad.
2	Libro	2002	Alexander, A.	Mejora continua y Acción Correctiva	Mejora continua y la acción correctiva.
3	Libro	2004	Gallego, J. F., & Tablado, C. F.	Manual de Higiene y Seguridad Alimentaria en Hostelería	Definiciones del sistema HACCP.
4	Libro	2005	Montgomery, D.	Control estadístico de la calidad	Definiciones de calidad.
5	Libro	2005	Romero, E., & Contreras, C.	Historia Económica del Perú	Historia de la Calidad en el Perú. Primeras regulaciones de la Calidad en el Perú.
6	Libro	2006	De Las Cuevas, V.	Guía Básica de Aplicación a Comedores	Definiciones del sistema HACCP.
7	Boletín	2006	Maximixe Consult S.A.	Informe de Mercado: Gastronomía	La gastronomía peruana es el producto de los conocimientos y sabores de varias culturas.
8	Libro	2006	Puig-Duran, J.	Certificación y modelos de Calidad en Hostelería y Restauración	Calidad en los servicios.
9	Libro	2007	Alcalde, P.	Calidad	Definiciones de calidad.
10	Libro	2007	Forsythe, S. & Hayes, P.	Higiene de los alimentos, microbiología y HACCP	Programas y legislación mundiales de la seguridad alimentaria.

(Continuación)

Nº	Tipo de Fuente	Año	Autor	Título	Concepto
11	Libro	2007	Gryna, Chua, & Defeo.	Método Juran. Análisis y planeación de la calidad.	Administrar para la calidad.
12	Libro	2008	Evans, J. & Lindsay, W.	Administración y Control de la Calidad	Filosofía de la administración de la calidad (Deming, Juran y Crosby).
13	Boletín	2008	SQF Institute	Código SQF 2000	Definiciones de la certificación SQF 2000
14	Libro	2009	Benzaquen, J., Devoto, J., Alfageme, M., Fernández, J., & Gamarra, S.	Planeamiento y Diseño de un Nuevo concepto de Restaurante	Definiciones de ISO.
15	Paper	2009	Camacho, O.	Industria Alimenticia	Definiciones de programas prerequisites.
16	Libro	2010	Cuatrecasas, Ll.	Gestión Integral de la Calidad	Definiciones del TQM.
17	Paper	2000	Rivas, A.	Cultura de Calidad en Restaurantes	Definiciones de calidad del sector.

(Continuación)

Nº	Tipo de Fuente	Año	Autor	Título	Concepto
18	Libro	2010	Luque, J.	Gastón Acurio. La Marca del Movimiento Gastronómico Peruano. Triunfadores Peruanos	Referencias de aplicaciones de los factores de éxito del TQM.
19	Libro	2010	Marquina, P.	Bembos Un Ícono del Sabor Peruano y de la Estrategia Empresarial. Triunfadores Peruanos.	Referencias de aplicaciones de los factores de éxito del TQM.
20	Libro	2010	Murra, J. V.	La Organización Económica del Estado Inca	Antecedentes de la Calidad en el Perú. La calidad en la época incaica.
21	Libro	2011	López, S.	Sistemas de Calidad. Implantación de un Sistema de Calidad	Definiciones del TQM e ISO.
22	Libro	2012	Abad, J., & Sánchez-Toledo, A.	Aspectos Clave de la Integración de Sistemas de Gestión	Sistemas Integrados de Gestión
23	Libro	2012	Euformación Consultores	Norma Mundial Seguridad Alimentaria IFS (International Food Standard)	Definiciones de las normas IFS Food e ISO 22000
24	Libro	2013	Armendáriz, J. L.	Gestión de la Calidad y de la Seguridad e Higiene Alimentarias	Definiciones de calidad.

(Continuación)

Nº	Tipo de Fuente	Año	Autor	Título	Concepto
25	Paper	2013	Industria Alimenticia	Las Buenas Prácticas de Manufactura [BPM]	Segunda Parte de una publicación con definiciones de BPM.
26	Paper	2013	Industria Alimenticia	Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos [BPM]	Tercera Parte de una publicación con definiciones de BPM.
27	Paper	2013	Benzaquen, J.	Calidad en las Empresas Latinoamericanas: El caso peruano	Definiciones del TQM.
28	Libro	2013	Ferrandis-García, G.	Gestión de la Calidad y de la Seguridad e Higiene Alimentarias	Definiciones de la Calidad en los Servicios para restaurantes.
29	Paper	2014	Benzaquen, J.	La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú	Definiciones de calidad.
30	Paper	2014	Industria Alimenticia	Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos [BPM]	Cuarta Parte de una publicación con definiciones de BPM.
31	Paper	2014	Industria Alimenticia	Buenas Prácticas de Manufactura de Alimentos [BPM]	Quinta Parte de una publicación con definiciones de BPM.

(Continuación)

Nº	Tipo de Fuente	Año	Autor	Título	Concepto
32	Boletín	2014	ISO 2015 y Patentes Certificados - Instituto para la Calidad de la PUCP	ISO 2015 y Patentes Certificados - Instituto para la Calidad de la PUCP	Evolución de la calidad en el Perú
33	Boletín	2014	ISQ Turística.	Restaurantes / Bares	Sistemas de Calidad aplicados al sector de restaurantes.
34	Boletín	2014	Organización Mundial de la Salud (OMS)	Temas de Salud. Inocuidad de los Alimentos	Inocuidad de los alimentos.
35	Boletín	2014	Semana de la Calidad	Centro de Desarrollo Industrial (CDI). Objetivos. Antecedentes.	La evolución de los organismos de la calidad en el Perú.
36	Boletín	2014	Servicio Nacional de Acreditación (SNA) – Indecopi	Servicio Nacional de Acreditación (SNA) – Indecopi	La situación de la calidad en los 90.
37	Boletín	2014	Standards - ISO	Standards - ISO	La norma ISO y su evolución en el tiempo.

Apéndice B: Organismos Relacionados a la Calidad en el Perú

- *Organización Internacional de Normalización (ISO, por sus siglas en inglés)*. Es el mayor elaborador y editor mundial de Normas Internacionales. Existe una red de instituciones nacionales de normalización compuesta por 162 países, con una secretaría central en Ginebra (Suiza) desde donde se coordina el sistema. En el Perú el organismo está representado por medio del Indecopi el cual se encarga de acreditar a las empresas certificadoras.
- *Instituto para la Calidad de la Pontificia Universidad Católica del Perú*. Difunde y promueve la cultura de la calidad en los diversos sectores de la sociedad a través de la educación, la investigación, consultoría y auditoría, siguiendo los valores de excelencia y ética profesional. Está orientado a desarrollar actividades de servicio, académicas y de investigación, contribuyendo al progreso del país y a la sociedad. Ha desarrollado alianzas internacionales para contar con herramientas más avanzadas en su ámbito de especialidad con: (a) Certification Lloyds, (b) American Society for Quality [ASQ]–EEUU, (c) Project Management Institute [PMI]–EEUU, (d) European Foundation For Quality Management, (e) Chartered Quality Institute [CQI]–UK, (f) Scrum Study Accountability (Instituto para la Calidad [PUCP], 2014).
- *Sistema Nacional para la Calidad (SNC)*. Tiene por finalidad promover y asegurar el cumplimiento de la Política Nacional para la Calidad con miras al desarrollo y la competitividad de las actividades económicas y la protección al consumidor. El SNC está integrado por el Consejo Nacional para la Calidad (CONACAL), el Instituto Nacional de Calidad (INACAL) y sus comités técnicos permanentes (Sociedad Nacional para la Calidad [SNC], 2014).
- *Implementación del Instituto Nacional de Calidad (INACAL)*. Es el ente rector y máxima autoridad técnico-normativa del SNC. Sus funciones principales son las actividades de

normalización, acreditación y metrología que permitirá certificar los productos peruanos con estándares internacionales y aprovechar las oportunidades que brindan los acuerdos comerciales. (Implementación del Instituto Nacional de Calidad [INACAL], 2014).



Apéndice C: Instituciones Gubernamentales Relacionadas con la Calidad en el Perú

- *Consejo Nacional para la Calidad (CONACAL)*. Es una comisión de coordinación de asuntos para la calidad dependiente del PRODUCE. Agrupa a los Ministerios de Producción, Economía y Finanzas, de Comercio Exterior y Turismo, de Agricultura y Riego, de Salud, de Ambiente, y de Energía y Minas entre otras instituciones; quienes integran la comisión (Consejo Nacional para la Calidad [CONACAL], 2014).
- *Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)*. Fue creado en noviembre de 1992, es un Organismo Público con personería jurídica, goza de autonomía funcional, económica, presupuestal y administrativa. Tiene por finalidad la promoción del mercado y protección de los derechos de los consumidores, fomenta en las empresas una cultura leal, honesta, resguardando todas las formas de propiedad intelectual, derechos de autor y patentes (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 05 de diciembre de 2014).
- *Ministerio de Salud del Perú (MINSA)*. Vela por la salud pública y asistencia social desde 1968, con los cuales garantiza la calidad de la prestación de los servicios de salud bajo los principios de solidaridad y equidad (Ministerio de Salud del Perú [MINSA], 2011).
- *Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR)*. Define, dirige, ejecuta, coordina y supervisa la política de comercio exterior y de turismo. Está facultado para suscribir convenios para promover, orientar y regular la actividad turística con el fin de impulsar el desarrollo sostenible de las actividades económicas en el Perú (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2013).
- *Ministerio de la Producción (PRODUCE)*. El Ministerio de la Producción fue creado por Ley 27779 del 10 de julio de 2002. Tiene como finalidad diseñar, establecer, ejecutar y supervisar, en armonía con la política general y los planes de gobierno, política nacionales

y sectoriales aplicables a los sectores de pesquería y de MYPE e industria, asumiendo rectoría respecto de ellas. Dicta normas y lineamientos técnicos para la adecuada ejecución y supervisión de las políticas, la gestión de los recursos del Sector, así como para el otorgamiento, reconocimiento de derechos, la sanción, fiscalización y ejecución coactiva (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2014).

- *Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP)*. Tiene como objetivo fortalecer la unión entre los empresarios en favor de la libertad de las empresas y la economía de mercado. Actúa como principal vocero del empresariado nacional ante el Estado, foros públicos y privados. Busca promover al Perú y las oportunidades que ofrece en los diversos sectores económicos, así como propiciar el desarrollo de nuevas inversiones. Otros objetivos que tiene es elevar el nivel de productividad y calidad para ser competitivo en el mercado mundial con buenas prácticas de responsabilidad social y apoyar el desarrollo social del país, con mejoras de las relaciones laborales, cultura de la excelencia en la calidad y la vinculación de los empresarios con los sectores educativos (Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas [CONFIEP], 2013).
- *Dirección General de Salud Ambiental (DIGESA)*. Brinda asesoramiento técnico en la implementación de los sistemas de inocuidad alimentaria en los restaurantes a nivel nacional de acuerdo a la norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes del DS N° 363-2005/MINSA (Dirección General de Salud Ambiental [DIGESA], 2010).
- *Cámara de Comercio de Lima (CCL)*. Promueve el desarrollo de la empresa haciendo respetar sus derechos, facilitando oportunidades de negocio, brindando asistencia e impulsando la competitividad. También promueve la participación de los asociados a ferias internacionales, asesoría, capacitación y otros servicios como talleres y charlas (Cámara de Comercio de Lima [CCL], 2013).

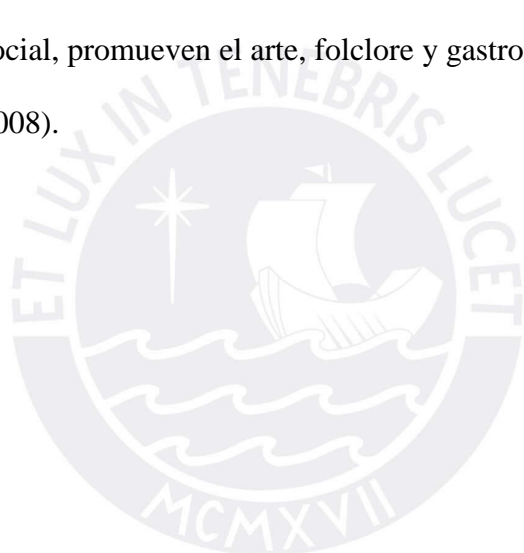
- *Instituto Nacional de Cultura (INC)*. Es un organismo dependiente del Ministerio de Educación, responsable de ejecutar la política de Estado en material cultural. Tiene como finalidad afirmar la identidad nacional mediante la ejecución de acciones de protección, investigación, conservación y promoción, puesta en valor y difusión del patrimonio cultural de la nación (Instituto Nacional de Cultura [INC], s.f.).
- *Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú*. Tiene como misión representar, proteger, promover y cautelar los intereses del Estado y de los peruanos en el exterior mediante políticas de gestión. Para este ministerio, la cultura es un atributo de la política exterior del Perú, cuyos lineamientos están contenidos en el Plan de Política Cultural Exterior (Resolución Suprema 125-2003-RE). Por su parte, la Cancillería peruana promueve y difunde en el exterior los valores principales y las expresiones más significativas de la cultura peruana (Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú, 2012).
- *Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ)*. Se encarga de proponer, dirigir, evaluar y ejecutar las políticas y estrategias de promoción del turismo interno y del turismo receptivo, así como promover y difundir la imagen del Perú en el exterior. Constituye una unidad ejecutora del MINCETUR con autonomía funcional, técnica y administrativa (Comisión para la Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERÚ], s.f.).
- *Comisión para la Promoción del Perú para Exportaciones (PROMPEX)*. Fue creada con el propósito de conducir las actividades de promoción comercial de las exportaciones de bienes y servicios peruanos. Tiene como propósito principal la promoción del desarrollo económico y social del país, sobre la base de crecimiento y la diversificación de las exportaciones en concordancia con el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) (Comisión para la Promoción del Perú para Exportaciones [PROMPEX], 27 de enero del 2014).

- *Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa (PROMPYME)*. Este organismo es una instancia de promoción, coordinación y concentración de acciones para contribuir con el incremento de la competitividad de la pequeña y microempresa fue creada por D.S. N° 059-97-PMC publicado por el Diario El Peruano el 25 de Noviembre del 1997 (Centro de Promoción de la Pequeña y Micro Empresa [PROMPYME], s.f.).
- *Gobiernos Regionales*. Los artículos 188°, 189°, 192°, 197° y 198° de la Constitución del Perú establece que el territorio nacional se divide en departamentos, provincias y distritos, en cuyas circunscripciones se ejerce el gobierno de manera descentralizada y desconcentrada. Los gobiernos regionales tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia. Dentro de su jurisdicción, les corresponde la coordinación y ejecución de los planes y programas socioeconómicos regionales, y fomentar las inversiones, las actividades y los servicios públicos de su responsabilidad en armonía con las políticas y los planes nacionales de desarrollo (Gobierno Regionales del Perú [Portal del Estado Peruano], s.f.).
- *Municipalidades*. Organismo que otorga la Licencia para operar de los restaurantes, carné de salud (semestral y anual), mediante la División de control de Salud. También se encarga de velar por el cumplimiento de las normas vigentes para el funcionamiento de restaurantes así como establecer las ordenanzas municipales que complementan dichas normas (Municipalidad Metropolitana de Lima [MML], 2014).

Apéndice D: Asociaciones Privadas Relacionadas a la Calidad en el Perú

- *Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA)*. Fue creada el año 2007 con el nombre de Sociedad Peruana de Gastronomía y en pocos meses logró reunir a los principales actores del sector de alimentos y restaurantes, asimismo se encarga de realizar actividades que promuevan y refuercen la identidad peruana. Agrupa gastrónomos, nutricionistas, centros de formación en cocina, dueños de restaurantes, cocineros, investigadores, enólogos y periodistas. También tienen grupos de interés como universidades, sector agropecuario, pescadores artesanales, comerciantes de mercados, galerías y clústers. Dentro de sus actividades destacadas están el festival de gastronomía Mistura en forma anual, ferias regionales, promoción de Lima, foros regionales y publicación de libros (Asociación Peruana de Gastronomía [APEGA]; 2014).
- *Asociación de Exportadores (ADEX)*. Conformada por empresas exportadoras, importadoras y prestadoras de servicios al comercio exterior. Sus objetivos son contribuir a la competitividad de las empresas para generar beneficios, promover las exportaciones y las inversiones, desarrollar la oferta de productos y contribuir al desarrollo nacional, generando bienestar y empleo (Asociación de Exportadores [ADEX], s.f.).
- *Asociación de Gremios Productores Agroexportadores del Perú (AGAP)*. Surgió en el año 2003 frente a la necesidad de una institución que representara al sector agroexportador ante el Gobierno Peruano y a las entidades extranjeras. Este gremio se encarga de promover y defender los intereses y el desarrollo de la cadena agroexportadora como fuente generadora de trabajo, riqueza y divisas para el país. Fomentar la formación de gremios agroexportadores, defender el patrimonio agrario, fitosanitario y ecológico del país. Contribuir a la creación y difusión de la imagen del Perú como importante proveedor mundial de productos agrícolas (Asociación de Gremios Productores Agroexportadores del Perú [APAG], s.f.).

- *Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX Perú)*. Este gremio privado que agrupa a las principales empresas vinculadas al comercio exterior en el Perú (Sociedad de Comercio Exterior del Perú [COMEX Perú, 2013]).
- *Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA)*. Es la institución encargada de fomentar el crecimiento y fortalecimiento del sector gastronómico en el Perú (Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines [AHORA], s.f.).
- *Clubes departamentales y provincias en el Perú*. En la ciudad de Lima existen clubes conformados por migrantes del interior del país, cuyo objetivo fundamental se encuentran vinculados por el origen geográfico de sus socios, en muchos de los casos adoptan el nombre del departamento orientadas a las actividades de integración, reencuentro y ayuda social, promueven el arte, folclore y gastronomía de cada departamento (Avolio et al., 2008).



Apéndice E: Organizaciones Educativas Relacionadas a la Calidad en el Perú

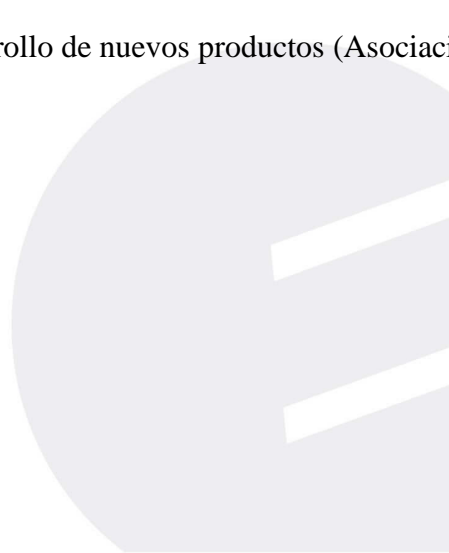
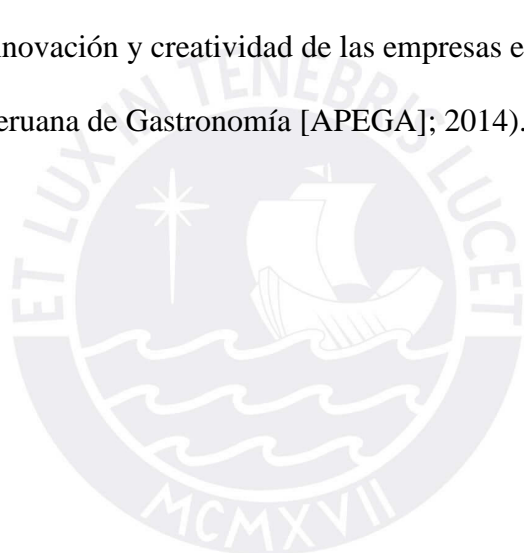
- *Universidad de San Martín de Porres (UDMP)*. Es la institución educativa privada más importante en la formación de profesionales en turismo y hotelería, a través de su Escuela Profesional de Turismo y Hotelería [EPHT], es la pionera en investigaciones sobre la gastronomía peruana (Universidad de San Martín de Porres, 2014).
- *Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR)*. Forma profesionales en administración turística, administración hotelería y guías de turismo (Centro de Formación en turismo [CENFOTUR], s.f.).
- *Asociación Educativa AVIA (Instituto Superior Tecnológico Privado Centro de Estudios de Aviación Profesional)*. Esta asociación educativa es promotora del Instituto Iberoamericano de Hostelería y Turismo. Su plana docente está conformada por chefs de reconocidas trayectoria nacional (Instituto Superior Tecnológico Privado Centro de Estudios de Aviación Profesional [AVIA], s.f.).
- *Hospitality Management School (Columbia)*. En este instituto, la carrera de gastronomía y arte culinario tiene una duración de dos años (Centro de Educación Técnico Productiva [Columbia], s.f.).
- *Instituto de Gastronomía y Arte Culinario (EXPRO)*. Tiene como misión formar y capacitar a profesionales en gastronomía y arte culinario. Está orientado a formar profesionales técnicos en carreras afines a la gastronomía (Instituto de Educación Superior Tecnológico Privado [EXPRO]; s.f.).
- *Alta Escuela Gastronomía, Hotelería y Turismo (GASTROTUR)*. Esta escuela brinda servicios de formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento a propietarios de restaurantes y conductores de establecimientos dedicados al servicio de alimentos y bebidas en Lima y ciudades del interior (Instituto Gastronómico [GASTROTUR], 2012).

- *Le Cordon Bleu Perú.* Es la escuela más afamada del mundo y ofrece en Lima las carreras de industrias alimentarias, bar y coctelería, gastronomía y arte culinario, cocina, pastelería, administración hotelera, restaurantes y afines (Le Cordon Bleu Perú, s.f.).
- *Instituto de los Andes de Lima.* Tiene por objetivo principal formar empresarios y promover entre los jóvenes la posibilidad de constituir una empresa, como alternativa al ejercicio de carreras profesionales tradicionales (Instituto de los Andes Gastronomía Perú, s.f.).



Apéndice F: Eventos Relacionados a la Calidad en Lima

- *Feria Mistura*. Es la mayor feria de gastronomía, que por séptima vez se realizó este año en Lima. La Sociedad Peruana de Gastronomía es la promotora y organizadora, reconocida y valorada en el mundo. Este año 2014 la feria tuvo 2,900 personas que atendieron en los 240 establecimientos de comida y bebida y 1,300 productores ofrecieron sus artículos en el Gran Mercado de la Feria (Asociación Peruana de Gastronomía [APEGA]; 2014).
- *Feria Expoalimentaria*. Permite a las empresas participar en Ruedas de Negocios, exponerse a un alto tráfico de visitas, teniendo la oportunidad de presentar sus productos y contactar a muchos compradores. Adicionalmente, se creó un concurso para premiar a la innovación y creatividad de las empresas en el desarrollo de nuevos productos (Asociación Peruana de Gastronomía [APEGA]; 2014).



Apéndice G: Registro de un Negocio en las Páginas Amarillas

ANUNCIA AQUÍ
Con una inserción básica
en Paginasamarillas.pe



¡ REGÍSTRATE YA !

Si tu empresa o negocio no aparece en nuestro buscador, puedes anunciarte aquí sin costo llenando este formulario y obtendrás la inserción básica, en breve contactaremos contigo para confirmar que todos los datos son correctos y en pocos días tu negocio aparecerá en nuestra lista de resultados.

Los datos recogidos serán tratados en su calidad de anunciante empresario, comerciante, industrial o profesional, exclusivamente ligados a su actividad comercial o mercantil.

Los campos marcados con asterisco (*) son obligatorios

* Tipo de documento	<input type="text" value="[Seleccione]"/>
* N° de documento	<input type="text"/>
* Razón social o profesional	<input type="text"/>
Así aparecerá en PáginasAmarillas.pe Profesional o independiente poner nombres y apellidos completos	
* Actividad	<input type="text" value="Escribe tu principal actividad"/>
* Persona de contacto	<input type="text"/>
* Correo electrónico	<input type="text"/>
Página web	<input type="text" value="http://"/>
* Departamento	<input type="text" value="[Seleccione]"/>
* Provincia	<input type="text"/>
* Distrito	<input type="text"/>
* Teléfono	<input type="text" value="Ejm: 044 - 2204067"/>
Observaciones	<input style="height: 40px;" type="text"/>

[Acepto términos y condiciones](#)

ENVIAR

Apéndice H: Términos y Condiciones Generales para Anunciantes

El objeto del presente servicio es ofrecerle una inserción básica de acuerdo a las condiciones establecidas por Hibu Perú S.A.C (en adelante Hibu Perú), en los rubros y plazos que ésta considera pertinente. Hibu Perú le comunicará al correo electrónico que usted indique en la presente solicitud la aceptación de la publicación de la inserción básica.

Hibu Perú cumple con lo establecido en la Ley de Protección de Datos Personales, Ley No. 29733 del 3 de julio de 2011, por lo que Ud. acepta expresamente que sus datos sean utilizados para recibir información sobre servicios y productos de Hibu Perú, o de cualquiera de las empresas de su Grupo a nivel mundial, por teléfono, correo electrónico o cualquier otro medio de comunicación electrónica, así como para efectuar estadísticas, análisis, prospección comercial y segmentación de mercados con fines comerciales.

Dicha autorización de uso de sus datos personales se da sin necesidad de publicación de la inserción básica si es que no cumple con las características exigidas por Hibu Perú.

Ud. reconoce que sus datos son tratados en su calidad de anunciante empresario, comerciante, industrial o profesional, exclusivamente ligados a su actividad comercial o mercantil.

Ud. acepta de manera expresa que los datos proporcionados podrán ser utilizados para cualquier acción de marketing legalmente permitido, ofreciendo productos y servicios de terceras empresas (nombre y apellidos o razón social, dirección postal, número de teléfono, dirección de correo electrónico, fax y tipo de actividad), o ser comunicados o transferirse internamente sus datos personales a un destinatario situado en un país distinto al país de origen de los datos personales, sin importar el soporte en que se encuentren las terceras empresas para los efectos mencionados. Ud. autoriza a que sus datos puedan ser tratados en dichas condiciones hasta tanto no manifieste expresamente su deseo de que sean eliminados, aún en el caso de que no prorrogue su relación comercial con Hibu.

Si Ud. desea rectificar sus datos o no desea que alguno de estos tratamientos se realice, deberá enviar un escrito dirigido a Hibu Perú a la Av. Paseo de la República 3755, distrito de San Isidro, provincia y departamento de Lima o llamar al teléfono 411-8888 (en Lima) o a la línea gratuita 0800-111-22 (en Provincias) o remitir un correo electrónico a clientes@hibu.pe, con el único requisito de identificarse suficientemente.

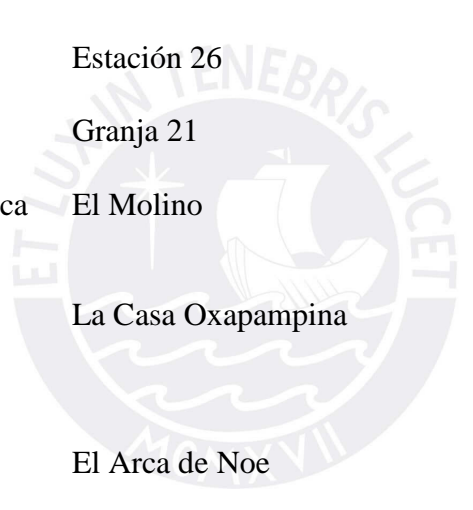
Ud. declara haber sido informado de manera previa y conocer los Términos y Condiciones Generales de Hibu Perú el cual garantiza el debido respeto y cumplimiento de los requerimientos establecidos en la Ley No. 29733, así como de cualquier norma relacionada respecto a este tema.

Apéndice I: Lista de Restaurantes Entrevistados

Zona	Distrito	Restaurante	Dirección
Lima Centro	Breña	De Mares	Avenida Venezuela, 1023
Lima Centro	El Cercado	La Muralla	Jirón Amazonas - s/n cdra.1 interior Parque La Muralla
Lima Centro	El Cercado	Mr. Sushi	Jirón Carabaya, 515 - Urban Hall
Lima Centro	El Cercado	K'Tana	Real Plaza Centro Cívico
Lima Centro	El Cercado	Puerto Norte	Avenida España 224
Lima Centro	El Cercado	Rústica	Jirón de la Unión 882
Lima Centro	El Cercado	Kasa Mama	Jirón Huancayo, 186
Lima Centro	La Victoria	Restaurante Turístico Huanchahuasi	Avenida Javier Prado Este, 1405 - Santa Catalina
Lima Centro	La Victoria	Cevichería Mi Barrunto	Jirón Sebastián Barranca, 935 - Frente de la Compañía de Bomberos N° 8
Lima Centro	La Victoria	Restaurante Mi Selva	Avenida 28 de Julio, 1578
Lima Centro	San Luis	Cevichería Restaurante el Rincón Piurano	Avenida Rosa Toro, 774
Lima Centro	San Luis	Puro Tumbes y Punto	Avenida San Luis, 959

(Continuación)

Zona	Distrito	Restaurante	Dirección
Lima Centro	San Luis	Puro Tumbes y Punto	Avenida San Luis, 959
Lima Este	Ate Vitarte	La Fragata	Avenida Los Quechuas, 258 Salamanca - a 3 cdas. de la iglesia Nuestra Señora de la Esperanza
Lima Este	Cieneguilla	Restaurante Las Palmeras de Cieneguilla	Carretera Cieneguilla - Km. 30
Lima Este	Cieneguilla	Estación 26	Av. Nueva Toledo Alt Km. 26.30
Lima Este	Cieneguilla	Granja 21	Nueva Toledo, 207 - Km.21
Lima Este	Lurigancho Chosica	El Molino	Av. Los Cisnes 120 Club Huachipa - Huachipa
Lima Este	San Juan de Lurigancho	La Casa Oxapampina	Avenida Las Cigüeñas - Mz. M-2 Lt. 1 - Urb. El Club
Lima Este	San Juan de Lurigancho	El Arca de Noe	Avenida Los Jardines Este, 209
Lima Moderna	Barranco	Segundo Muelle	Avenida Costa Verde s/n, Boulevard Bordemar - Playas Las Cascadas
Lima Moderna	Barranco	Antica Pizzería	Prolongación San Martín, 201



(Continuación)

Zona	Distrito	Restaurante	Dirección
Lima Moderna	Barranco	Puro Perú	Avenida República de Panamá, 258
Lima Moderna	Barranco	La Estación Barranco	AV Pedro De Osma 112
Lima Moderna	Barranco	Rincón Gaucho	Avenida Grau, 1540
Lima Moderna	Jesus María	La Bistecca	Av. Salaverry 2370 4to Piso
Lima Moderna	Jesus María	Papa John'S	Avenida Gregorio Escovedo, 393
Lima Moderna	Jesus María	Mar y Fuego	Avenida Horacio Urteaga, 1498
Lima Moderna	La Molina	Kintaro	Avenida La Molina, 1111
Lima Moderna	La Molina	Brujas de Cachiche Restaurant - Bar	Avenida Raúl Ferrero, 1390
Lima Moderna	La Molina	La Hacienda Monterrico Grande	Avenida Los Constructores, 951
Lima Moderna	La Molina	Punta Sal	Avenida El Golf Los Incas, 376
Lima Moderna	La Molina	Restaurant Mi Tradición	Calle Las Higueras, 361 - Alt. Cuadra 6 de La Av. La Molina
Lima Moderna	Lince	La Choza Náutica	Jirón Brigadier Pumacahua , 2374
Lima Moderna	Lince	El Mordisco	Av. Petit Thouars 2461

(Continuación)

Zona	Distrito	Restaurante	Dirección
Lima Moderna	Lince	El Rincón del Chato Barraza	Av. José Leal 828
Lima Moderna	Magdalena del Mar	Los Esteros de Tumbes	Jirón Tacna, 896
Lima Moderna	Miraflores	Tip Top	Calle Berlín, 200
Lima Moderna	Miraflores	Restaurant Turístico Sachún	Avenida del Ejército, 657
Lima Moderna	Miraflores	La Tranquera	Avenida José Pardo, 285
Lima Moderna	Miraflores	El Embrujo	Calle Berlín, 536
Lima Moderna	Miraflores	Pescados Capitales	Avenida La Mar, 1337 - Santa Cruz
Lima Moderna	Miraflores	El Pez Amigo	Avenida La Paz , 1640
Lima Moderna	Miraflores	Zeño Manué	Dos de Mayo 598
Lima Moderna	Miraflores	Grimanesa Vargas Anticuchos	Calle Ignacio Merino , 466
Lima Moderna	Miraflores	Cebichería Mar Azul	Av. José Gálvez 556
Lima Moderna	Miraflores	Rodizzio	Avenida Angamos Este, 478
Lima Moderna	Miraflores	Costanera 700	Avenida del Ejército, 421
Lima Moderna	Miraflores	La Dama Juana	Cte. Larcomar Local 502-B

(Continuación)

Zona	Distrito	Restaurante	Dirección
Lima Moderna	Miraflores	Embarcadero 41	La Mar, 456
Lima Moderna	Miraflores	Restaurant Costazul Seafood	Berlín 899 Esq A León
Lima Moderna	Miraflores	El Rocoto	Av. Federico Villarreal 360
Lima Moderna	Pueblo Libre	El Bolivariano	Calle Rosa Toledo
Lima Moderna	Pueblo Libre	Gran Parrillada Timbo	Avenida Bolívar, 944
Lima Moderna	San Borja	El Escondite del Gordo	Avenida Aviación, 2633
Lima Moderna	San Borja	La Paila Marina	Avenida Aviación, 2917
Lima Moderna	San Borja	Cevichería el Pulpo Marino	Avenida Las Artes, 382
Lima Moderna	San Borja	Restaurante el Chilcanito	Avenida De La Rosa Toro, 1160
Lima Moderna	San Borja	Las 4 Estaciones	Av Las Artes Norte 456
Lima Moderna	San Borja	Dallas Parrilladas	Avenida Del Parque Norte, 988
Lima Moderna	San Borja	La Caravana	Av. Aviación 2462
Lima Moderna	San Isidro	José Antonio	Jirón Bernardo Monteagudo, 200
Lima Moderna	San Isidro	Chifa Palacio	Avenida Canaval y Moreyra, 573

(Continuación)

Zona	Distrito	Restaurante	Dirección
Lima Moderna	San Isidro	Matsuei Sushi Bar	Calle Manuel Bañón, 260
Lima Moderna	San Isidro	Pizzería la Linterna	Calle Los Libertadores, 311
Lima Moderna	San Isidro	Puerto Perdido	Av. Juan Antonio Pezet 1455
Lima Moderna	San Isidro	La Calé	Jirón Los Manzanos , 147
Lima Moderna	San Isidro	Restaurante Royal	Avenida Guillermo Prescott, 231
Lima Moderna	San Isidro	El Cebiche del Rey	Avenida Aramburú, 975
Lima Moderna	San Isidro	Mejor Sabor Marino	Avenida La República de Colombia, 155 - (Ex Av. Central)
Lima Moderna	San Isidro	Caplina	Los Petirrojos 325, Córpac
Lima Moderna	San Miguel	Restaurante Mi Propiedad Privada	Avenida Costanera, 1010
Lima Moderna	San Miguel	Peña Seco y Volteo	Calle Martín de Murúa 133
Lima Moderna	San Miguel	Pulpo Bebe	Intisuyo 221
Lima Moderna	Santiago de Surco	Chinawok	Jirón Camino Real, 1801 - Urb. San Pedrito
Lima Moderna	Santiago de Surco	Los Calamares Restaurante	Avenida República de Panamá, 6611
Lima Moderna	Santiago de Surco	El Encanto Amazónico	Avenida Benavides, 4001

(Continuación)

Zona	Distrito	Restaurante	Dirección
Lima Moderna	Santiago de Surco	La Folie Café	Centro Comercial Jockey Plaza - Tda. A1-35, Monterrico.
Lima Moderna	Santiago de Surco	Inversiones D & V Foods S.A.	Avenida Tomás Marsano, 3653
Lima Moderna	Santiago de Surco	El Mesón de Surco	Calle Fco. Bolognesi, 305
Lima Moderna	Santiago de Surco	El Señorío Criollo	José Gálvez, 224
Lima Moderna	Santiago de Surco	Cevichería la Red'S	Aviación 4935
Lima Moderna	Santiago de Surco	Il Piccolo Pomodoro	Avenida Caminos del Inca, 1473 - Las Gardenias
Lima Moderna	Santiago de Surco	Restaurant Longhorn	Plazuela C.C. Jockey Plaza
Lima Moderna	Santiago de Surco	Mediterráneo Chicken	Av. El Polo 376
Lima Moderna	Surquillo	Cevichería el Achorao	Jirón Inca, 969 - Alt. 10 Av. Angamos
Lima Moderna	Surquillo	Pisco y Pesca	Calle María Elena Moyano, 188
Lima Norte	Comas	El Rancho Grande	Avenida Trapiche - Mz. C Lt. 39
Lima Norte	Independencia	Il Buon Mangiare	Avenida Tomás Valle y Panamericana Norte - s/n PC-11
Lima Norte	Los Olivos	Yacumama	Avenida Tomás valle, 2851
Lima Norte	Los Olivos	Aguajal	Avenida Pachacútec, 155

(Continuación)

Zona	Distrito	Restaurante	Dirección
Lima Norte	Los Olivos	La Vaca y Sus Amigos	Avenida Las Palmeras, 5315
Lima Norte	Puente Piedra	La Matarina	Calle Manuel Segura, 303 - Boulevard de Los Olivos
Lima Norte	San Martín de Porres	Las Canastas	Av. Eduardo de Habich 159 - Urb. Ingeniería
Lima Sur	Chorrillos	Restaurant Puerto Escondido	Avenida Huaylas, 1400
Lima Sur	Chorrillos	Ñaña Casa Fundo Restaurant	Avenida Defensores del Morro (Ex Huaylas) - Lote 11 Cdra. 14
Lima Sur	Chorrillos	El Encuentro Otani	Calle Los Titanes, 182 - La Campiña (Paralela a la Cuadra 5 de Av. Guardia Civil)
Lima Sur	Chorrillos	El Salto del Fraile Restaurant	Playa La Herradura s/n
Lima Sur	Pachacamac	La Casa de Don Cucho	Calle 8 - Lt .14A Mz. R Casa Blanca (Km 34 Panamericana Antigua)
Lima Sur	San Juan de Miraflores	Restaurant el Leñador	JR Francisco Bejarano 1039
Lima Sur	Villa el Salvador	Restaurante Punto y Coma	Sector 3 Grupo 25-A - Mz.M Lt.18



Apéndice J: La Encuesta

Fecha

CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

A. Su empresa o Institución está ubicada:

- a. En Lima
b. En provincia

B. Su empresa es:

- a. Pública
b. Privada
c. Otra (Instituciones) _____

C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?

- a. 1 a 10 ()
b. 11 a 50 ()
c. 51 a 200 ()
d. 201 a más ()

D. Su cargo es:

- a. Presidente de Directorio o Gerente General
b. Gerente de Area o Jefe de Departamento
c. Otro _____

E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?

- a. Manufactura: construcción, fabricación, ensamblaje
b. Conversión: extracción, transformación, reducción
c. Reparaciones: reconstrucción, renovación, restauración
d. Logístico: almacenamiento, transporte, comercial
e. Seguridad: protección, financiamiento, defensa, orden
f. Bienestar: salud, educación, asesoría
g. Otra _____

F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?

- a. 0 - 5
b. 6 - 10
c. 11 - 15
d. 16 - 20
e. Más de 20

G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?

- Sí No

H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa

I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad

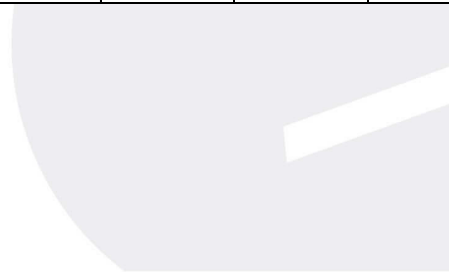
- a. De 1 a 3 años ()
b. De 4 a 7 años ()
c. De 8 a más años ()

NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA

Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					

19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					



Apéndice K: Factores de Calidad

Factores de calidad	Preguntas
Alta Gerencia (X₁)	<p>La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad (X₁₁).</p> <p>La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad (X₁₂).</p> <p>La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo (X₁₃).</p> <p>La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa (X₁₄).</p> <p>La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad (X₁₅).</p>
Planeamiento de la Calidad (X₂)	<p>La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad (X₂₁).</p> <p>La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad (X₂₂).</p> <p>La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad (X₂₃).</p>
Auditoría y Evaluación de la calidad (X₃)	<p>El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa (X₃₃).</p> <p>La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones (X₃₄).</p> <p>La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad (X₃₅).</p>
Diseño del Producto (X₄)	<p>La empresa invierte en el diseño del producto (X₄₁).</p> <p>Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto (X₄₂).</p> <p>La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto (X₄₃).</p>
Gestión de la Calidad de Proveedor (X₅)	<p>La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad (X₅₁).</p> <p>La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores (X₅₂).</p> <p>La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada (X₅₃).</p> <p>La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores (X₅₄).</p>
Control y Mejoramiento del Proceso (X₆)	<p>La empresa implementa el control de calidad con eficacia (X₆₁).</p> <p>Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente (X₆₂).</p> <p>El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes (X₆₃).</p> <p>Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento (X₆₄).</p> <p>La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones) (X₆₅).</p>
Educación y Entrenamiento (X₇)	<p>La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad (X₇₁).</p> <p>Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad (X₇₂).</p> <p>La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad (X₇₃).</p> <p>La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte (X₇₄).</p>
Círculos de Calidad (X₈)	<p>La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad (X₈₁).</p> <p>La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad (X₈₂).</p> <p>Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa (X₈₃).</p> <p>La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad (X₈₄).</p>
Enfoque hacia la satisfacción del cliente (X₉)	<p>La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años (X₉₁).</p> <p>El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes (X₉₂).</p> <p>La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes (X₉₃).</p> <p>La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes (X₉₄).</p>

Apéndice L: Hoja de Consentimiento Informado

Yo, _____, certifico que he sido informado sobre el tema de tesis, propósito, manejo, y confidencialidad de la investigación titulada: “Estudio de la Situación de la Calidad en el Sector de Restaurantes en la Ciudad de Lima”. He leído el documento “Hoja de Información del Estudio” y entiendo claramente cada uno de los aspectos antes mencionados.

Certifico a su vez que he entendido las condiciones como participante de este estudio y voluntariamente consiento a participar en el mismo. Además, entiendo de qué se trata y las razones por las que se está llevando a cabo.

Firma del Participante

Fecha

Investigadores

Fecha