

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**  
**ESCUELA DE POSGRADO**



**CALIDAD DE LAS EMPRESAS EN EL SECTOR RESTAURANTES DE  
LA REGIÓN LAMBAYEQUE**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN  
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS  
OTORGADO POR  
LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Díaz Tello Edith Amparo.**

**López Ramírez Katia Gisela**

**Medina Martínez César Francisco.**

**Moreno Gálvez Joel Marx.**

**Asesor: Profesora Carolina Pretell**

**Surco, Febrero del 2016**

## Resumen Ejecutivo

El presente estudio de investigación ha sido desarrollado con la finalidad de poder medir el nivel de calidad en las empresas del sector Restaurantes del departamento de Lambayeque, Peru, para lo cual se busca identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores del Total Quality Managment (TQM), en estas empresas. El documento base utilizado como guía se centra en el modelo TQM que incluye nueve factores de calidad medibles desarrollado por el Doctor Jorge Benzaquen, 2013. Estos factores son: (a) Alta Gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento del proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad y (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente. Con respecto a las referencias utilizadas, al ser el sector de Restaurantes un rubro en el que prácticamente no existe un manejo empresarial debido a que son en su mayoría microempresas familiares, es difícil encontrar referencias y bibliografías de autores que hayan investigado el desarrollo de este sector, por lo cual, la presente investigación ha visto por conveniente el uso de referencias que se encuentran en internet como entrevistas a reconocidos chefs, noticias de diarios al respecto, opiniones públicas en general.

Durante los meses de Mayo a Julio del año 2014 y mediante el uso de encuestas se entrevistaron a los responsables de un total de 162 restaurantes del departamento de Lambayeque. La recolección de datos se realizó mediante encuestas a los encargados de los restaurantes y para el análisis estadístico se utilizó el programa estadístico SPSS y la confiabilidad de las preguntas del cuestionario se realizó calculando el Alpha de Cronbach.

Los resultados obtenidos demuestran un alto cumplimiento de los nueve factores del TQM.

## Abstract

This research study was developed with the purpose to measure the level of quality companies in the sector of Restaurants in the department of Lambayeque, Peru, which seeks to identify the level of fulfillment of the nine factors of the Total Quality Management (TQM) in these companies. The basic document used as a guide focuses on the TQM model which includes nine measurement quality factors developed by Dr. Jorge Benzaquen, 2013. These factors are: (a) High Management, (b) quality planning, (c) auditing and quality assessment, (d) product design, (e) quality supply management, (f) control and process improvement, (g) education and training, (h) quality circles and (i) focus on customer satisfaction. About the references used, being the sector of restaurants an area where there is virtually no business management because they are mostly micro family businesses, is difficult to find references and bibliographies of authors that have investigated the development of this sector, therefore, for it convenience this research will use references found in the Internet and interviews with celebrity chefs, daily news about it and public opinion in general.

During the months of May to July 2014 and using surveys could interview the managers of a total of 162 restaurants in Lambayeque. Data collection was performed by surveying managers of restaurants and for statistical analysis we use the SPSS software while the reliability of questions in the questionnaire was performed by calculating the Cronbach's Alpha.

The obtained results demonstrate a high fulfillment of the nine factors of the TQM.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>vi</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del problema.....	4
1.3 Propósito de la investigación.....	5
1.3.1 Objetivos de la investigación.....	5
1.3.2 Preguntas de investigación.....	5
1.4 Importancia de la investigación.....	5
1.5 Naturaleza de la investigación.....	6
1.6 Limitaciones.....	6
1.7 Delimitaciones.....	6
1.8 Resumen.....	7
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>8</b>
2.1. Calidad.....	8
2.2. Calidad de las empresas en el Sector Restaurantes en el mundo.....	14
2.3. Calidad en el país.....	18
2.3.1. Calidad de las empresas en el sector Restaurantes en la región Lambayeque....	20
2.3.2. Calidad de las empresas en el Sector Restaurantes en el Peru.....	22
2.3.3. Análisis interno del Sector (AMOFHIT).....	26
2.4. Resumen.....	37
2.5. Conclusiones.....	38
<b>Capítulo III: Metodología.....</b>	<b>40</b>
3.1 Diseño de la Investigación.....	40

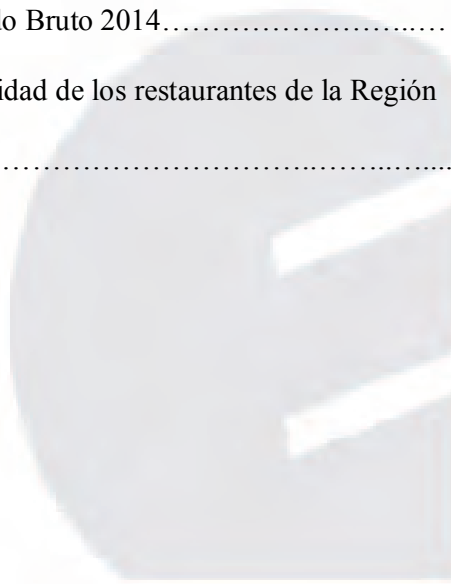
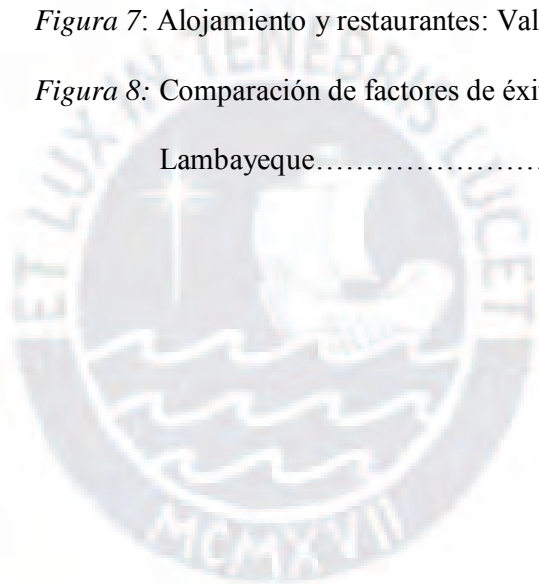
3.2. Población y Selección Muestra.....	40
3.3. Procedimiento de Recolección de Datos.....	41
3.4. Instrumentos.....	41
3.5. Validez y Confiabilidad.....	42
3.6. Análisis e Interpretación de Datos.....	43
3.7. Resumen.....	43
<b>Capítulo IV: Resultados.....</b>	<b>45</b>
4.1. Perfil de Informantes: Análisis descriptivos.....	45
4.2. Test de Validez.....	48
4.3. Análisis descriptivos por cada factor.....	49
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>55</b>
5.1. Conclusiones.....	55
5.2. Recomendaciones.....	57
5.3. Contribuciones prácticas y teóricas.....	60
<b>Referencias.....</b>	<b>61</b>
<b>Apéndice A: Encuesta.....</b>	<b>66</b>
<b>Apéndice B: Valor medio de las encuestas.....</b>	<b>68</b>
<b>Apéndice C: Restaurantes de Lambayeque.....</b>	<b>69</b>
<b>Apéndice D: Resultados de la encuesta.....</b>	<b>73</b>

## Lista de Tablas

Tabla 1: <i>Iso 9001 ó Certificados por sector industrial en el 2014 a nivel mundial.....</i>	16
Tabla 2: <i>Iso 9001 ó Certificados por sector industrial en el 2014 en el Perú.....</i>	25
Tabla 3: <i>Perú: Promedio de empresas del sector privado formal por tamaño de empresa según actividad económica 2014.....</i>	34
Tabla 4: <i>Perú: Promedio de trabajadores del sector privado formal por tamaño de empresa según actividad económica 2014.....</i>	35
Tabla 5: <i>Número de trabajadores que tienen los restaurantes en la Región Lambayequeí .</i>	45
Tabla 6: <i>Cargo con el que cuentan los que respondieron las encuestas en los restaurantes de la Región Lambayeque.....</i>	46
Tabla 7: <i>Años de fundación que tienen los restaurantes de la Región Lambayeque.....</i>	47
Tabla 8: <i>Alpha de Cronbach para los Factores de Calidad .....</i>	48
Tabla 9: <i>Resultados de Frecuencia del factor Alta Gerencia.....</i>	49
Tabla 10: <i>Resultados de Frecuencia del factor Planeamiento de la calidad.....</i>	50
Tabla 11: <i>Resultados de Frecuencia del factor Auditoría y Evaluación de la calidad.....</i>	50
Tabla 12: <i>Resultados de Frecuencia del factor Diseño del Producto.....</i>	51
Tabla 13: <i>Resultados de Frecuencia del factor Gestión de la calidad del proveedor.....</i>	51
Tabla 14: <i>Resultados de Frecuencia del factor Control y mejoramiento del proceso.....</i>	52
Tabla 15: <i>Resultados de Frecuencia del factor Educación y entrenamiento.....</i>	53
Tabla 16: <i>Resultados de Frecuencia del factor Círculos de calidad.....</i>	53
Tabla 17: <i>Resultados de Frecuencia del factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente....</i>	54

**Lista de Figuras**

<i>Figura 1:</i> Variación anual PBI Perú vs PBI sector restaurantes y hoteles 2007 – 2015.....	2
<i>Figura 2:</i> Mapa de la revisión de la literatura en torno a la Calidad.....	8
<i>Figura 3:</i> Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos.....	13
<i>Figura 4:</i> Evolución de empresas con certificación ISO 9001 en Sudamérica.....	20
<i>Figura 5:</i> Organigrama típico de empresas del rubro restaurantes en Lambayeque.....	26
<i>Figura 6:</i> Ventas Reales del sector alojamiento y restaurantes: 2013 – 2014.....	28
<i>Figura 7:</i> Alojamiento y restaurantes: Valor Agregado Bruto 2014.....	29
<i>Figura 8:</i> Comparación de factores de éxito de la calidad de los restaurantes de la Región Lambayeque.....	54



## Capítulo I: Introducción

### 1.1 Antecedentes

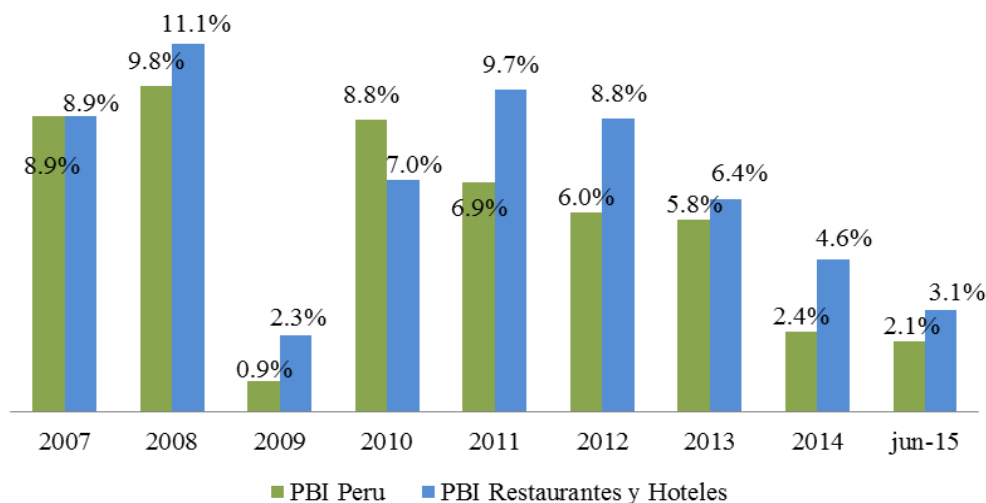
El sector restaurantes se encuentra actualmente en franco crecimiento ascendiendo anualmente por encima que el promedio del PBI nacional siendo éste intensivo en mano de obra y generando además ingentes recursos por concepto de recaudación tributaria.

Gracias a la cocina el Perú está dejando de ser básicamente un exportador de materias primas para destacar como exportador de productos con valor agregado debido a que durante la última década según la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA), se han abierto cientos de restaurantes Peruanos alrededor del mundo, varios de ellos en la modalidad de franquicias. Sin embargo el mayor crecimiento del rubro se encuentra dentro de nuestro país que actualmente es considerado el destino gastronómico más importante de Latinoamérica. A través de la cocina, se da valor agregado a nuestras materias primas para lo cual en el Perú se encuentra una de las biodiversidades más ricas del mundo.

La Figura 1 compara el crecimiento del PBI nacional comparándolo con el crecimiento del PBI del sector hoteles y restaurantes desde el año 2007 al 2014 y el mes de Junio del 2015 lo que nos permite visualizar que el avance del sector estuvo por encima del PBI nacional en la mayoría de los periodos. En el año 2013 luego de crecer ininterrumpidamente durante 15 años el sector logró un crecimiento de 6.41% versus un crecimiento del PBI nacional de 5.8%, gracias en gran parte a los festivales gastronómicos desarrollados a lo largo y ancho del país de acuerdo a las cifras del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Sin embargo debido a la desaceleración económica de los últimos años, el crecimiento de este sector se redujo para el 2014 a un 4.6% pero que aun así sigue estando por encima del PBI nacional de 2.4%. Para el año 2015 el sector restaurantes experimentó en Junio un crecimiento del 3.05% mientras que el PBI nacional se incrementó



en tan solo un 2.1%, contribuyendo a ello principalmente la mayor actividad de chifas con un crecimiento del 4.3%, pizzerías con un crecimiento de 3.7%, comidas rápidas con un crecimiento de 2.9% y pollerías que crecieron 2.3%.



*Figura 1. Variación anual PBI Perú vs PBI sector restaurantes y hoteles 2007 – 2015. Adaptado de Principales indicadores macroeconómicos, Inei.*

En Mayo del 2014, Gastón Acurio afirmó que la semilla que germinó nuestro orgullo fue la gastronomía debido a que en los últimos años en el Perú ha ocurrido un fenómeno de revalorización de esta lo cual ha vuelto retador al Perú frente a los clásicos referentes internacionales como lo son España, Francia, Japón y México. Todo esto logró además elevar el orgullo nacional, que se encontraba decaída luego de varios años de crisis y que trajeron como consecuencia una diáspora de nuestra juventud hacia el extranjero en busca de mejores oportunidades. Esta expansión se ha logrado gracias al impulso de la empresa privada en varias modalidades creándose restaurantes con marca propia y en la modalidad de franquicias.

Este sector no solo abarca los restaurantes en sí, sino también toda su cadena productiva incluyendo al productor agrícola, los intermediarios, los comercializadores y hasta los encargados del marketing, ventas y otras ramas. Tenemos así que el buen desempeño de

este sector ha favorecido el empleo, brindando trabajo formal actualmente a más de 120 mil personas en todo el país. (INEI, 2015)

En la entrevista realizada al chef y dueño del restaurante Fiesta Gourmet Héctor Solís para la revista Rumbos realizada por el periodista Martín Vargas, este hace hincapié sobre la capacidad de los Lambayecanos para producir una variedad de platos típicos peruanos basados principalmente en la variedad y riqueza de los insumos que se producen en la región, manifestando que esta es una ventaja frente a otros departamentos del país. En Lambayeque en los últimos 3 años se han venido realizando ferias gastronómicas en la que participan los principales restaurantes de la región sin embargo las empresas de restaurantes de la región Lambayeque son en su mayoría nuevas con un sistema de gestión incipiente y no dedican esfuerzos a la investigación e innovación para el desarrollo de nuevos platos típicos de la región y un mejoramiento continuo del servicio al cliente.

En este contexto surge la necesidad de aplicar en el sector restaurantes estándares de calidad asociados a una mayor competitividad y al mejoramiento continuo. Así tenemos a la gestión de la calidad total (TQM) y a la norma ISO 9001:2008. Esta última desarrollada por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO) la cual establece ciertos requisitos para un sistema de gestión de calidad independientemente del rubro o el tamaño de la empresa. Este sistema de gestión de calidad basada en procesos, presenta como requisitos: (a) sistema de la gestión de calidad, (b) responsabilidad de la dirección, (c) gestión de los recursos, (d) realización del producto o gestión del servicio; (e) medición, análisis y mejora (Fontalvo, 2010).

Según Benzaquen (2013) en nuestro país, son las grandes empresas quienes fueron las primeras en lograr esta certificación seguidas por las medianas y pequeñas empresas. Estas últimas en un inicio buscaron certificarse para cumplir con ciertas exigencias comerciales por parte de sus socios de negocios sin embargo luego buscaron certificarse por los beneficios

que estas atraen como disminución de costos, mejora del ambiente laboral, incremento de la productividad, etc.

La administración de la calidad total (TQM) es un término introducido por la Sociedad Estadounidense de la Calidad (ASQ) (Gooderl, 2012) y presenta las siguientes características; (a) es impulsada por el cliente, (b) da importancia al compromiso organizacional y (c) está enfocada en la mejora continua.

## **1.2 Definición del problema**

El escaso cumplimiento de estándares mínimos de calidad de las empresas del sector restaurantes en la región Lambayeque permite determinar en cuanto se están implementando estos estándares en la región. Se puede definir a los estándares como aquellos niveles mínimos o máximos deseados y aceptables de calidad que esperan los consumidores y usuarios de los restaurantes en cuanto a servicio, calidad, ambiente, precios, entre otros.

Arellano Marketing empresa especializada en investigación de mercados, publicó un estudio (2014, Febrero) en el que se afirma que muchos restaurantes creen equivocadamente que centrando su atención en cocinar delicioso es suficiente. El principal escollo es que tal vez existan otros restaurantes cerca que contraten también buenos cocineros, entonces la buena sazón no sería una ventaja competitiva sino un requisito mínimo indispensable en este sector cada vez más homogéneo en cuanto a producto para permanecer en este mercado. Para diferenciarse, los restaurantes deben mejorar su atención al cliente proporcionando un trato amable y proactivo, servir, proporcionar la cuenta y cobrar rápidamente en efectivo o con tarjeta con la finalidad de mejorar sus procesos. Vendiendo un producto mejorado que no incluya solo comida sino también experiencias se logrará fidelizar a los clientes para que estos recomienden a sus familiares y amigos.

### **1.3 Propósito de la investigación**

La presente investigación está orientada a evaluar el nivel de cumplimiento de los 9 factores del modelo del TQM de los restaurantes de la Región Lambayeque acorde al modelo del Doctor Jorge Benzaquen. Los factores del TQM analizados fueron los siguientes: (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la calidad, (c) Auditoría y evaluación de la calidad, (d) Diseño del producto, (e) Gestión de la calidad del proveedor, (f) Control y mejoramiento del proceso, (g) Educación y entrenamiento, (h) Círculos de calidad y (i) Enfoque hacia la satisfacción del cliente (Benzaquen, 2013).

#### **1.3.1 Objetivos de la investigación**

- Identificar el nivel de cumplimiento de los Factores del TQM en el Sector restaurantes en la región Lambayeque.
- Identificar el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM en el Sector restaurantes en la Región Lambayeque.

#### **1.3.2 Preguntas de investigación**

- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de los factores del TQM del Sector Restaurantes en la Región Lambayeque?
- ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de cada factor del TQM del Sector Restaurantes en la Región Lambayeque?

### **1.4 Importancia de la investigación**

Es importante porque permitirá determinar el nivel de avance respecto a la calidad en el que se encuentran los restaurantes en la región Lambayeque.

### **1.5 Naturaleza de la investigación**

Se realizará un estudio descriptivo utilizando además un enfoque cuantitativo aplicándose un diseño transeccional. Para la recolección de datos se utilizarán encuestas a realizarse a los dueños, gerentes, administradores o encargados de los restaurantes de la región Lambayeque. El análisis estadístico se realizará utilizando el programa estadístico SPSS y la confiabilidad así como la validez de las preguntas de los cuestionarios se evaluará calculando el Alpha de Cronbach.

### **1.6 Limitaciones**

Políticas de reserva de la información practicadas por gran parte de los restaurantes encuestados, así mismo se encontró escasa permanencia de muchos de los administradores en los restaurantes obligando a recabar la información del personal encargado lo que puede generar sesgo de la data levantada. Los resultados obtenidos son muy subjetivos y se puede basar en el estado de ánimo de los encuestados por lo que hay que ser muy claros en las preguntas al personal de rangos muy bajos y de poca experiencia. Con respecto a la bibliografía se dispone de pocas fuentes de información referentes al sector en la región.

### **1.7 Delimitaciones**

Se realizó el levantamiento de la información a los restaurantes de todo tamaño de la región Lambayeque ubicados en las ciudades de Lambayeque, Chiclayo, Pimentel, Ferreñafe, Monsefú y Puerto Eten durante los meses de Mayo a Julio del año 2014. Debido a las horas pico de atención a los clientes a partir del medio día se optó por visitar a los restaurantes durante las mañanas o tardes, periodo de tiempo en donde los administradores o personal encargado podían entregar mayor información.

## 1.8 Resumen

La presente investigación se desarrolla con la finalidad de determinar e identificar el nivel de cumplimiento de cada uno de los nueve factores del Total Quality Management (TQM) en el sector restaurantes en la región Lambayeque. El presente capítulo inicia con los antecedentes del sector restaurantes en el que se detallan datos estadísticos que demuestran el continuo crecimiento del PBI que este ha tenido durante los últimos años en nuestro país, además se recogen comentarios de líderes de opinión como reconocidos chefs y empresarios del rubro de la gastronomía identificándose así que surge la necesidad de realizar mejoras asociadas a establecer estándares de calidad y de servicio más adecuados para el sector.

Considerando el escaso cumplimiento de los estándares de calidad se define que el problema del sector en la región Lambayeque se puede estudiar e investigar mediante la identificación del cumplimiento de los nueve factores del TQM según Benzaquen, (2013), catedrático de la escuela de negocios Centrum Católica. Luego se procede a definir los objetivos, las preguntas e importancia de la Investigación.

Luego se definió la naturaleza de la investigación en donde se describe que esta es de tipo descriptiva con un diseño transeccional destacando la utilización de un cuestionario de 35 preguntas según lo establecido en el documento base denominado “Artículo de calidad en las empresas latinoamericanas – El caso Peruano”, Benzaquen, (2013) para lo cual se definió que la recolección de datos se realizará mediante encuestas a los encargados de los restaurantes y para el análisis estadístico se utilizará el programa estadístico SPSS y la confiabilidad de las preguntas del cuestionario se calculará mediante el Alpha de Cronbach.

Finalmente se procedió a establecer las limitaciones y delimitaciones del estudio destacando entre estas la escasa información y referencias de estudios anteriores en el ámbito regional acerca del sector restaurantes y la poca disponibilidad de tiempo con la que contaba las personas a ser encuestadas.

## Capítulo II: Revisión de la Literatura

Con la finalidad de poder guiar en cuanto a las referencias, en la Figura 2 se muestra el mapa de la Literatura utilizada para la presente investigación.

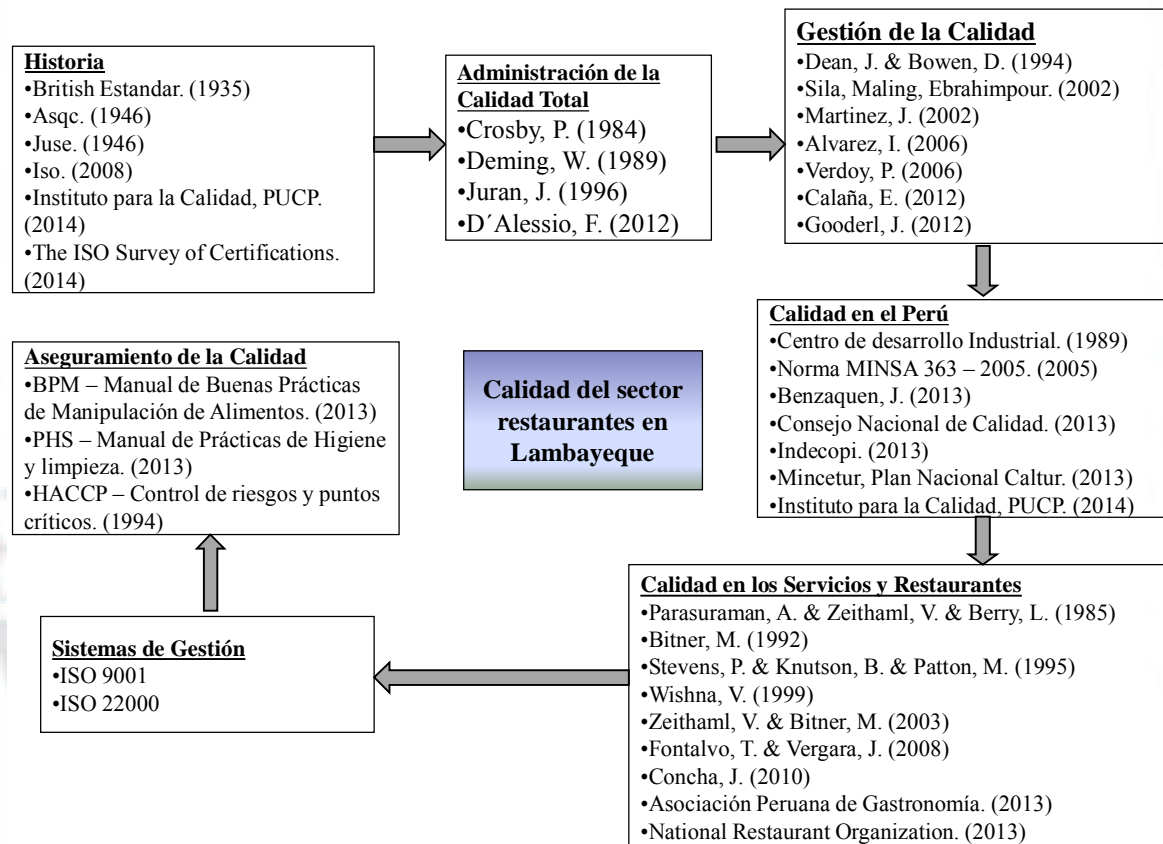


Figura 2. Mapa de la revisión de la literatura en torno a la Calidad.

### 2.1. Calidad.

A principios del siglo XX se desarrolló una era tecnológica que permitió a las masas poder obtener productos que antes eran disponibles solo para las clases privilegiadas. Es así como nacen empresas como la Ford Motor Company que introdujo en esta nueva era la línea de ensamblaje dividiendo operaciones complejas en procedimientos sencillos. A partir de ello se podían conseguir productos de mayor tecnología a un menor costo, además parte de este proceso incorporaba la revisión de los productos separando aquellos defectuosos de los aceptables. Durante las siguientes décadas la mayoría de empresas introdujeron dentro de sus

estructuras, departamentos de inspección que aseguraban una mejor calidad en sus productos. Por su lado los países creaban organizaciones encargadas de velar por el aseguramiento de la calidad tales como la British Estándar 600 en Inglaterra en 1935, la ASQC (American Society for Quality Control) en EEUU en 1946 o la JUSE (Union of Japanese Scientist and Engineers) en Japón en el mismo año, esta última desarrollo y dirigió el control de la calidad japonés incluyendo el nacimiento de los círculos de calidad.

Durante la década de los 50 en Japón se desarrollaron diversas herramientas y técnicas con la finalidad de mejorar la calidad y conseguir el mejoramiento continuo de las organizaciones. Las principales herramientas desarrolladas fueron; (a) el diagrama causa – efecto, (b) el diagrama de flujo, (c) el diagrama de Pareto, (d) las gráficas de tendencia, (e) el histograma, (f) el Diagrama de dispersión y (g) las gráficas de control. Estas herramientas eran parte de las diversas filosofías desarrolladas como Just in Time (JIT), Control Total de la Calidad (TQC) y Mantenimiento Predictivo Total (TPM). Todos ellos orientados a la reducción de costos y a la calidad del producto que adquiere el consumidor. (D'Alessio, 2012, p.351)

Los orígenes del TQM por sus siglas en inglés, Total Quality Management, datan de los años 50 cuando un grupo de expertos estadounidenses iniciaron en Japón una revolución de conceptos y teorías basadas en el pensamiento de la calidad que las gerencias debían adoptar para la mejora de sus organizaciones. Por un lado Joseph M. Juran propuso: “La administración de calidad, se basa en lo que llama la trilogía de Juran: planear, controlar y mejorar la calidad.”, Philip B. Crosby (1984) propuso el programa de 14 pasos llamado cero defectos y define que la calidad está basada en 4 principios; (a) la calidad es cumplir los requisitos, (b) el sistema de calidad es la prevención, (c) el estándar de realización es cero defectos y (d) la medida de la calidad es el precio del incumplimiento y finalmente W. Edwards Deming a quién se le considera como el padre del TQM, vivió la evolución de la



calidad en Japón enseñando el control de calidad estadístico y los círculos de calidad y de esta experiencia descubre que la baja calidad está relacionada a costos elevados y que a mejor perfección en los procesos se lograba grandes ahorros. Tanto Juran, Crosby como Deming son considerados los principales gurús de la calidad.

Según Deming (1989) la gestión de la calidad está basada en tener constancia en el objetivo de mejorar productos y servicios, en una filosofía o cultura organizacional aceptada por todos y a lo largo de toda la cadena de mando de la empresa, instaurar políticas de mejoramiento continuo de la calidad evitando depender de inspecciones masivas asumiendo que la calidad no depende de las inspecciones sino de la mejora continua de los procesos, priorizando contratos con proveedores que ofrezcan calidad en vez de hacerlo con los que basan su oferta en el precio, instaurando el mejoramiento continuo del recurso humano mediante la capacitación, construir liderazgos en base a dirigir y apoyar a los trabajadores a realizar un mejor trabajo y no castigar y controlar a los trabajadores logrando así una comunicación efectiva dentro de la empresa teniendo al trabajador como un colaborador proactivo que recoge y comunica información valiosa para la toma de decisiones, eliminar metas numéricas cortoplacistas priorizando los objetivos de largo plazo que finalmente son los que crean valor y dan sostenibilidad a la empresa, dar el reconocimiento al trabajo bien realizado derribando barreras para el logro de este, tomando en cuenta las sugerencias de los trabajadores.

Durante las últimas décadas las empresas han buscado la mejora continua la cual ha cambiado de gran manera el funcionamiento de estas, cambiando y mejorando procesos y por consiguiente los resultados. Dean, J. y Bowen, D., definen la calidad total con tres factores como la orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo y son estos tres puntos los que aparecen habitualmente en las bibliografías sobre calidad total. (Sila, Maling Ebrahimpour, 2002) Revisaron y analizaron 76 estudios enfocados al TQM y estipularon que

los factores que las determinan podrían agruparse en 25 categorías. Un análisis de 347 artículos de investigación de encuestas publicadas entre 1989 y 2000 utilizando estos 25 factores revelaron cuales eran los criterios que más se usaban con frecuencia.

Es conocido que hoy en día las organizaciones deben adoptar sistemas de gestión de calidad como parte de sus decisiones estratégicas con la finalidad de estandarizar sus procesos y asegurar de este modo un mejor producto o servicio para sus clientes. La Norma Internacional ISO 9001 es la más conocida e implementada a nivel mundial y es emitida por la Organización Internacional de Normalización (ISO). Según datos de The Iso Survey (2014), en el mundo hay un total de 892,491 certificaciones ISO 9001 emitidas en 188 países. El diseño y la implementación del sistema de gestión de calidad de una organización están influenciados por; (a) el entorno de la organización, (b) sus necesidades cambiantes, (c) sus objetivos particulares, (d) los productos que proporciona, (e) los procesos que emplea y (f) su tamaño y estructura (Norma ISO 9001 versión 2008). Es por ello que en el mundo moderno en el que las necesidades cambian constantemente, la competitividad conlleva a elevar los niveles de innovación en las organizaciones para lo cual se busca la eficacia y la rentabilidad de sus operaciones. Para esto la implementación de un sistema de Gestión de Calidad como ISO 9001 va a permitir asegurar todas las operaciones en las diferentes fases de realización del producto, desde la identificación de las necesidades hasta la entrega al cliente y el posterior servicio post venta que la empresa pueda brindar.

Una de las principales características de la norma ISO 9001 es que adopta un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla. Las organizaciones deben buscar interrelacionar sus actividades entre sí con la finalidad de hacer una empresa más horizontal en la que todas las áreas sean capaces de controlar y aportar para el sistema de gestión de calidad. Los procesos y procedimientos deben aplicar la metodología del ciclo Planear – Hacer – verificar – Actuar (PHVA).

Sin embargo según Calaña, E. (2012) un Sistema de Gestión de Calidad puede estar oficialmente instaurado y operativo sin embargo en la práctica podría no ser así, esto debido a que muchos ejecutivos temen perder su cuota de poder o su estatus en el interior de la empresa.

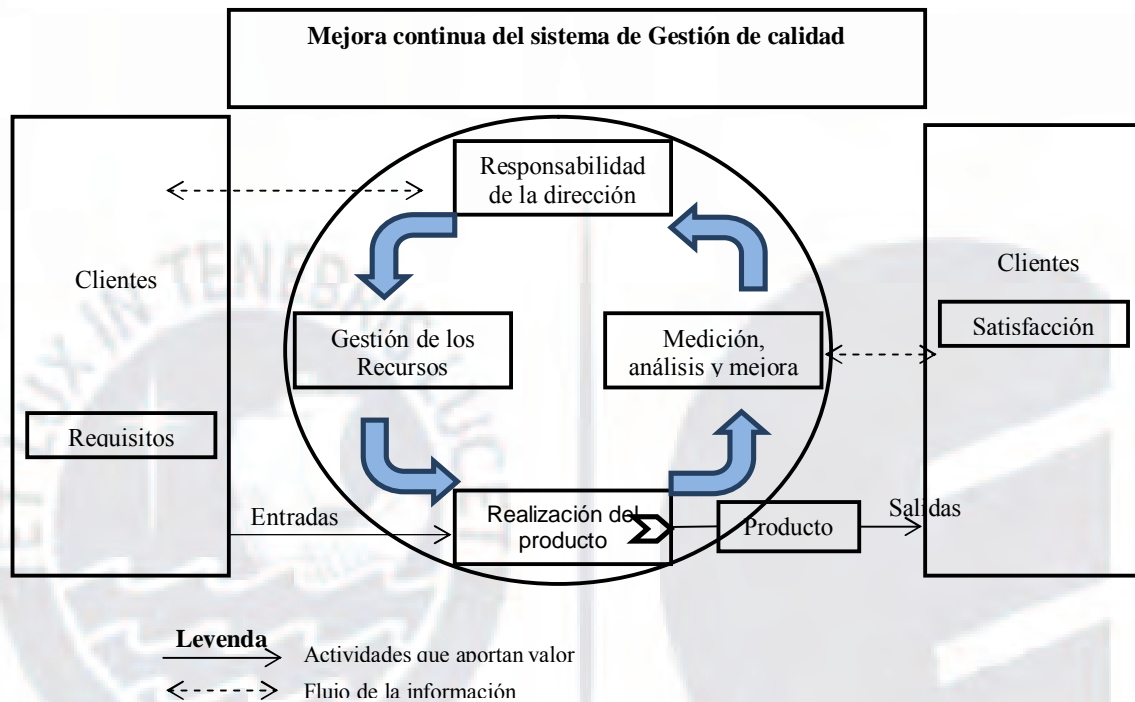
Varios estudios han establecido que esto trae como consecuencia el fracaso del sistema lo cual puede ocurrir por priorizar aspectos más visibles como lo son el orden y la limpieza descuidando aspectos importantes. Cuando los sistemas de gestión se implantan solo en apariencia se produce una disminución de la moral de los trabajadores y una pérdida de confianza en la administración de la empresa. Esto trae como consecuencia la caída del sistema de gestión y la posterior resistencia a su implantación o reimplantación.

La Figura 3 muestra el significativo papel de los clientes para definir los requisitos como elementos de entrada para el proceso de transformación el cual finalmente se verá reflejado como parte de la satisfacción que el cliente valore por lo recibido.

Se entiende por calidad al conjunto de características que de un producto y servicio guardan relación con el cumplimiento de la satisfacción de las necesidades manifiestas o latentes (aquellas necesidades que no son atendidas por ninguna empresa pero que potencial demanda) de los clientes (Publicaciones Vértice, 2008).

Según Verdoy (2006) la razón de ser de las sociedades en la actualidad es el mejoramiento continuo y el incremento de la calidad de vida. A inicios del siglo XX con la incorporación de nuevas tecnologías se logró incrementar la producción y la productividad, sin embargo también hubo un incremento de productos defectuosos. El concepto de calidad era la no aparición de productos defectuosos sin embargo durante las últimas décadas el concepto de calidad es expresado como satisfacción total de todas las partes del tejido de la sociedad. Las empresas tienen la necesidad de incorporar políticas de calidad, ya no solo por el prestigio que brinda una certificación de calidad, sino por los grandes beneficios

económicos que generan las inversiones en materia de calidad. Los consumidores cada vez más informados y exigentes piden que los productos cumplan con una serie de estándares que llevan a las empresas a satisfacer las exigencias personales y de la sociedad.



*Figura 3.* Modelo de un sistema de gestión de calidad basado en procesos según la norma ISO 9001-2008  
Tomado de ISO 9001:2008

El mercado objetivo de las empresas ha evolucionado necesitando las empresas para ser sostenibles flexibilizar su estructura y su forma de trabajo. Para una empresa es más importante poder anticiparse a las necesidades y evoluciones del mercado en el que se encuentra, que tener que adaptarse a ellas una vez que se hayan producido.

Según Álvarez (2006) un mayor empoderamiento de los clientes le confiere una gran seguridad en la elección de proveedores y de los productos y servicios que solicitan. Por ello, su nivel de exigencia será más elevado y el trabajo que deben desarrollar las entidades

suministradoras será cada vez mayor. El cliente, las organizaciones y la sociedad evolucionan, alcanzando todos ellos un mayor grado de madurez y a la vez, de flexibilidad.

## **2.2. Calidad de las empresas en el Sector Restaurantes en el mundo.**

La calidad del servicio es un tema que genera un amplio debate sobre su conceptualización entre profesionales y académicos a nivel mundial. El concepto de calidad del servicio se define principalmente como la diferencia entre las expectativas y las percepciones producto de la experiencia. Existe una escala muy utilizada en el mundo para medir la calidad de servicio de restaurantes llamada DINESERV (Stevens, Knutson & Patton, 1995), la cual se basa en la escala para medir la calidad en el servicio llamada SERVQUAL y que se utiliza para medir la brecha entre el servicio que los clientes creen que deben recibir y lo que realmente perciben.

Las expectativas de los clientes respecto a la experiencia de ir a un restaurante han evolucionado a lo largo de los años debido a los cambios medioambientales, culturales, sociales, desarrollo de la cultura gastronómica, toma de conciencia de la importancia de una dieta saludable y las influencias culturales. Wishna (2000), predijo que en el futuro, los clientes serán más sofisticados a la hora de decidir a qué restaurante ir principalmente debido a su voluntad de ampliar sus horizontes para comer y explorar cosas nuevas. Los clientes buscarán nuevas experiencias gastronómicas que satisfagan sus expectativas siempre en evolución. Por lo tanto, es importante conocer, comprender, satisfacer e inclusive predecir las expectativas de los clientes. Las expectativas se definen como creencias sobre el proceso de servicio y conforman las normas frente a la cual el rendimiento real se evaluará (Zeithaml y Bitner 2003).

La escala DINESERV está aplicada al servicio de los restaurantes, en ella se plantea las variables para medir la calidad del servicio como la confiabilidad, la infraestructura, la calidad de la comida que incluye frescura y temperatura de los alimentos y además la

capacidad de respuesta de los empleados del restaurante para proveer un servicio eficiente que cumpla las expectativas de los clientes. Sin embargo Bitner (1992) manifiesta que cuando se trata de restaurantes, los clientes se encuentran dentro de la fábrica y el lugar influye en los sentimientos de las personas influenciando de gran manera en su percepción en la calidad del servicio.

El sector restaurantes aún se encuentra con muy bajo índice de penetración respecto de la cantidad de certificados ISO 9001 emitidos para dicho sector. En la Tabla 1 se puede visualizar que el sector industrial de fabricación de metales básicos y productos metálicos ocupa el 1er lugar de la lista y cuenta con un total de 118,652 certificados ISO 9001 emitidos a nivel mundial (The Iso Survey, 2014), ocupando el 13.3% del total. Por su parte se aprecia que el sector hoteles y restaurantes muy lejos de las primeras ubicaciones se ubica en la posición 27 y cuenta con un total de 5,045 certificados emitidos a nivel mundial, equivalentes al 0.6% del total. Considerando la gran cantidad de hoteles y restaurantes existentes a nivel mundial se puede indicar que el sector aún tiene mucho espacio para implementar sistemas de gestión de calidad a nivel mundial.

Como podemos apreciar un mundo más globalizado implica que los restaurantes a nivel mundial se preocupen más por la percepción de sus clientes, implementando políticas de gestión y evaluando constantemente sus estándares de calidad y así mantenerse vigentes en el mercado gracias a la fidelización de los clientes. Los restaurantes a nivel mundial reciben influencias del mundo entero viendo ahora franquicias que se instalan en diferentes países y brindando nuevas alternativas para clientes más exigentes. Por otro lado la labor del estado es necesaria para el desarrollo mundial de la cocina de sus países, la capacitación y programas de asesoramiento permiten que la calidad mejore, tal es el caso de experiencias líderes conocidas.

Tabla 1

*Iso 9001 ó Certificados por sector industrial en el 2014 a nivel mundial.*

Ubicación	Sector industrial - Mundo	N° de certificados emitidos	%
1	Metales básicos y productos metálicos	118,652	13.3%
2	Equipamiento eléctrico y óptico	86,728	9.7%
3	Construcción	76,915	8.6%
4	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículo automotriz.	73,756	8.3%
5	Maquinaria y equipos	64,817	7.3%
6	Otros servicios	57,860	6.5%
7	Productos de caucho y plástico	45,674	5.1%
8	Servicios de ingeniería	38,694	4.3%
9	Química, productos químicos y de fibras	33,432	3.7%
10	Productos alimenticios, bebidas y tabaco	31,182	3.5%
11	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	30,845	3.5%
12	Tecnologías de la información	28,995	3.2%
13	Salud y trabajo social	26,243	2.9%
14	Educación	20,079	2.2%
15	Intermediación financiera, inmobiliaria y de alquiler	16,469	1.8%
16	Textiles y productos textiles	13,467	1.5%
17	Hormigón, cemento, cal, yeso, etc.	11,979	1.3%
18	Otro equipo de transporte	11,926	1.3%
19	Otros servicios sociales	11,579	1.3%
20	Manufactura no clasificada	11,538	1.3%
21	Productos minerales no metálicos	11,380	1.3%
22	Pulpa de madera, papel y productos de papel	9,179	1.0%
23	Imprentas	8,769	1.0%
24	Administración pública	7,732	0.9%
25	Madera y productos de madera	5,830	0.7%
26	Farmacéuticos	5,200	0.6%
27	Hoteles y restaurantes	5,045	0.6%
28	Agricultura, Pesca y Silvicultura	4,701	0.5%
29	Minas y Canteras	3,992	0.4%
30	Reciclaje	3,603	0.4%
31	Suministro de electricidad	3,094	0.3%
32	Construcción naval	2,738	0.3%
33	Cuero y productos de cuero	2,431	0.3%
34	Suministro de agua	2,341	0.3%
35	Aeroespacial	2,078	0.2%
36	Coque y productos refinados del petróleo	1,742	0.2%
37	Suministro de combustible	1,043	0.1%
38	Editoriales	595	0.1%
39	Combustible nuclear	168	0.0%
-	Total	892,491	100%

En 2009, la revista Poder 360 indicó que en Tailandia el gobierno ha promovido la globalización de su cocina mediante el proyecto “Cocina del Mundo” que estableció como

meta inicial aumentar el número de restaurantes Thai en el extranjero de 6,800 en el 2003 a más de 20,000 en el 2008 esto mediante formación, información y créditos financieros; otros casos como Japón e Italia que al igual que Tailandia están implementando programas de certificación de restaurantes extranjeros en el exterior. Por su parte Italia ha desarrollado la Marca “Hospitalidad Italiana” con la finalidad de desarrollar y promover los productos agroalimentarios italianos y valorizar la imagen de los restaurantes italianos en el exterior, garantizando así mejores estándares de calidad. En el caso de Japón, existe la Organización para promover los restaurantes Japoneses en el exterior (JRO), para lo cual el Ministerio de Agricultura, Silvicultura y Pesca, desarrolló una campaña mundial para educar a gente de otros países acerca de su cocina nacional y los medios adecuados para prepararla. La JRO tiene como objetivo primordial compartir la comida Japonesa y su cultura con personas alrededor del mundo mediante la promoción de los restaurantes y el uso de ingredientes japoneses.

En América Latina el “boom de la gastronomía” ha contagiado a nuestros países con un desarrollo no solo del lado de la cocina, sino de los paladares de quienes día a día visitan los restaurantes. Los hay de todas las clases, nacionalidades, para todos los gustos y bolsillos. En Colombia el desarrollo gastronómico se ha incrementado con el nacimiento de nuevas escuelas dedicadas a la capacitación de chefs, meseros, bartenders, panaderos y sommeliers, lo cual es un claro indicio de una necesidad en crecimiento: personal capacitado para ofrecer un excelente servicio en los restaurantes del país. (Concha, 2010)

En Estados Unidos en el 2013, la Asociación Nacional de Restaurantes realizó un estudio mediante encuestas en el que se determinó que el 97% de los consumidores adultos escogían el buen servicio como la primera cualidad para escoger un restaurante, seguido por un 93% que escogieron una atmósfera disfrutable y otro 93% que escogieron como



importante el buen valor del restaurante. Adicionalmente otras cualidades como un menú interesante, opciones de menú saludable y espacios amigables y familiares también tuvieron altos resultados.

Finalmente es necesario tomar en cuenta el aporte de la tecnología para la mejora de la calidad de servicio en los restaurantes. La revista Restaurant Business (2015, Abril) publicó un reciente artículo denominado “El desafío del servicio moderno” en el cual se detallan nuevas tendencias y formas de atención a los clientes basándose en el uso de la tecnología para ello. Hoy en día los clientes pueden realizar los pedidos desde un celular o Tablet, acceder al menú online, seleccionar medios de pago, realizar reservas para evitar colas o llamadas telefónicas, acceder a ofertas obteniendo mejores precios, entre otros. La tecnología mediante sus diversas herramientas y hoy en día con el uso de aplicativos “Apps” mejora la calidad del servicio y la hospitalidad en los restaurantes. Todo ello dentro de un mundo globalizado que permite mejorar la calidad en cualquier ciudad, país o punto de encuentro.

### **2.3. Calidad en el país.**

Uno de los principales organismos que tiene como misión promover la Calidad en el Perú es el Comité de Gestión de la Calidad (CGC) creado en el año 1989 y que forma parte del Centro de Desarrollo Industrial de la Sociedad Nacional de Industrias. Cuenta con 21 instituciones y el objetivo principal es el de promover el desarrollo de la calidad en el Perú, elevar su nivel y mejorar la competitividad de las empresas. Las dos principales actividades del Comité son: (a) la Semana de la Calidad y (b) el Premio Nacional a la Calidad. (Centro de Desarrollo Industrial, 2014)

El órgano técnico responsable de desarrollar, dirigir, coordinar, gestionar y promover las actividades de Infraestructura de la Calidad de un país es el Sistema Nacional de Calidad (SNC). En la actualidad el Perú cuenta con un marco legal en donde diversas normas buscan

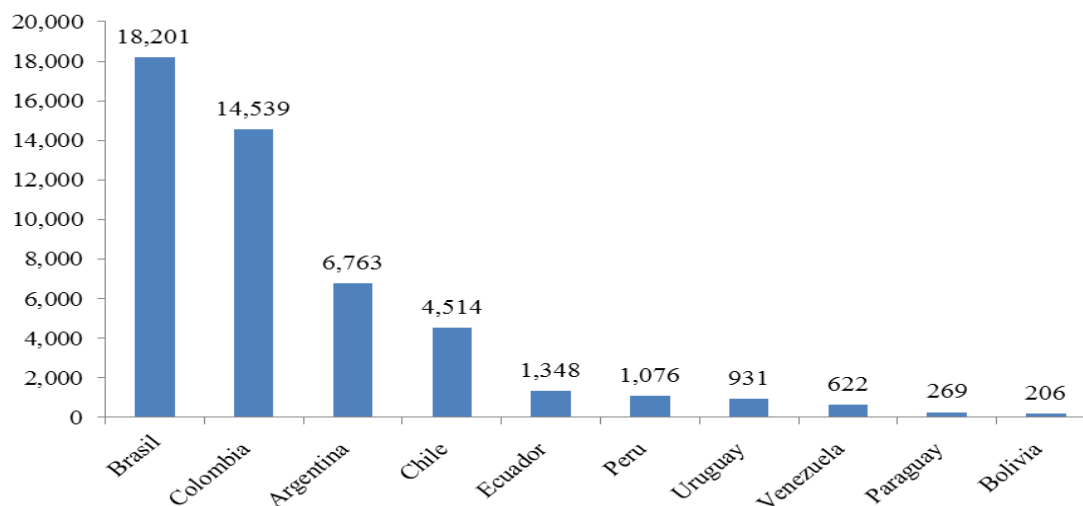
garantizar la calidad de los bienes y servicios que se producen en el mercado. Sin embargo, dichas normas están desarticuladas y no protegen eficientemente al consumidor, ya que no existe en nuestro país un Sistema Nacional de Calidad propiamente dicho. (Instituto para la calidad, PUCP, 2014)

Esto implica que el país debiera contar con una importante red institucional para facilitar lograr un grado óptimo en la provisión de servicios seguros para el consumidor y para el posicionamiento y ampliación de la gama de productos peruanos para la exportación, permitiendo así mejorar la calidad de los productos nacionales. Esta red institucional se denomina Infraestructura de la Calidad y en ella participan: (a) el Organismo de Normalización (que provee los estándares de calidad voluntarios), (b) el Servicio Nacional de Metrología (que custodia los patrones nacionales de medición y asegura la cadena de trazabilidad), (c) los OEC (que realizan ensayos, inspecciones y certificaciones), (d) el Servicio Nacional de Acreditación (que evalúa la idoneidad técnica de los OEC) y (e) las Autoridades Competentes (Ministerios que elaboran los Reglamentos Técnicos) (Indecopi, 2014). Sin embargo a pesar de existir esta importante infraestructura de calidad, dichos organismos necesitan fortalecer y reestructurar sus actividades para conseguir un sistema de Calidad nacional mucho más competitivo en aras de la mejora del país.

Rosario Uría, secretaria técnica de la Comisión de Normalización y de Fiscalización de Barreras Comerciales no Arancelarias del Indecopi afirmó que “un país se mide en términos de calidad y el indicador es el número de empresas que tienen capacidad de gestión”. Por lo tanto está demostrado que aquellas empresas que cuentan con normas de calidad en sus procesos productivos mejoran su desempeño, tanto en el mercado local como internacional, mostrando un incremento en sus ventas y exportaciones.

La evolución del número de empresas que cuentan con sistemas de Gestión de Calidad en Perú ha ido en aumento desde 1995, año en el que 7 empresas Peruanas

obtuvieron la certificación ISO 9001. A la fecha según The Iso Survey of Certificaciones 2014, para el 2014 el Perú contaba con un total de 1,076 certificaciones a la Calidad ISO 9001 emitidas. A pesar de este crecimiento, el Perú aún se encuentra muy lejos de otros países de la región como Brasil, Colombia, Argentina o Chile quienes al 2014 contaban con 18,201, 14,539, 6,763 y 4,514 certificaciones a la calidad ISO 9001 respectivamente tal como se visualiza en la Figura 4 donde se puede encontrar el número acumulado de certificados de calidad ISO 9001 vigentes en los países de Sudamérica para el año 2014, y demostrando claramente que Perú se encuentra en una 6ta posición. Al otro extremo de la figura se muestra a Bolivia y Paraguay con la mejor cantidad de certificados ISO 9001 emitidos.



*Figura 4.* Evolución de empresas con certificación ISO 9001 en Sudamérica. Adaptado de The Iso Survey of certifications, 2014. <http://www.iso.org/iso/iso-survey> La figura muestra la cantidad acumulada y vigente de certificados ISO 9001 emitidos en los países de Sudamérica para el año 2014.

### 2.3.1. Calidad de las empresas en el sector Restaurantes en la región Lambayeque.

El desarrollo de la gestión de calidad en restaurantes de la región Lambayeque es aún muy incipiente estando más abocadas a esto las empresas del sector manufactura y turismo de la región. Según el último informe respecto del Índice de Competitividad Regional 2015 emitido por el Instituto Peruano de Economía (IPE) (2015, Abril), la región Lambayeque se

encuentra en la 9na posición a nivel Nacional manteniendo su posición respecto del año 2014, la primera posición la tiene la región Lima y la última equivalente a la 24va es la región Loreto. Es importante resaltar que el uso de la metodología que utiliza el IPE permite comparar a las regiones entre ellas calificándolas de acuerdo a su situación relativa. Para llegar a esta medición de la competitividad por región, el estudio ha tenido en cuenta seis pilares; (a) entorno económico, (b) infraestructura, (c) Salud, (d) Educación, (e) Laboral y (f) Instituciones.

El Ministerio de la Producción en conjunto con el Gobierno regional de Lambayeque y con financiamiento de la Cooperación Belga, promueve el programa de Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión de Calidad “Crece con calidad”. Este programa es una estrategia que está dirigida a los empresarios emprendedores de la región Lambayeque con la finalidad de transmitirles la importancia que tiene un sistema de gestión centrado en la calidad, y de que comprendan la necesidad de un cambio personal y organizacional para lograr el crecimiento. La finalidad de este programa es que los empresarios Lambayecanos puedan mejorar sus negocios produciendo y entregando productos y servicios de mejor calidad. Este programa ya está teniendo sus primeros resultados tal es así que muchas Mypes ya están implementando sus procesos para certificar la calidad de sus productos o servicios otorgados por la empresa certificadora SGS para así poder competir en otros mercados.

Existen algunos gremios empresariales como “Ahora Lambayeque” el cual está conformado por las empresas más representativas de los sectores Hoteles y restaurantes de la región. Este gremio privado fue creado con el fin de unificar esfuerzos para enfrentar el reto de promover el desarrollo turístico y gastronómico de estos sectores en la Región, elevar la calidad de los servicios que brindan sus asociados a través de la Capacitación y a la vez de asumir la defensa gremial de sus afiliados. Actualmente cuenta con 163 afiliados del rubro hoteles, restaurantes, chifas y negocios afines y adherentes.

### **2.3.2. Calidad de las empresas en el Sector Restaurantes en el Peru.**

Es importante recordar la hipótesis general de todo negocio que colocan a la Calidad como un tema central de su estrategia y que consiste en que si el negocio puede garantizar entregar siempre el producto con los mismos atributos de calidad tales como sabor, color, inocuidad, empaque, etc., los clientes volverán a comprar. Con la finalidad de asegurar la calidad de los productos, es necesario implementar algunas prácticas que ayudarán a ofrecer siempre la misma calidad del producto.

En el caso de una empresa relacionada al sector alimentario como es el caso del sector restaurantes, estas prácticas de aseguramiento de la calidad pueden hacer uso de requisitos indispensables como buenas prácticas de manipulación de alimentos (BPM), prácticas de higiene y limpieza (PHS), Control de Riesgos y puntos críticos (HACCP), requerimientos mínimos de infraestructura del local, entre otros. En Peru los requisitos mínimos que deben de cumplir los restaurantes como establecimientos de elaboración y expendio de alimentos y bebidas se hallan contemplados en el “Reglamento sobre vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas” aprobado por decreto supremo 007-98 SA. Las Buenas Prácticas de Manipulación (BPM) representan los procedimientos básicos mínimos para la manipulación e higiene de alimentos.

Así mismo es importante contar con un Sistema de Gestión para los servicios de alimentos ya que todos ellos como restaurantes, comedores, panaderías, pastelerías, locales de expendio, etc, deben aportar alimentos aptos para los consumidores. Tomando como referencia los requisitos de la Norma Sanitaria para el funcionamiento de los Restaurantes y servicios afines a través de la R.M. N° 363-2005-MINSA, incorporando conjuntamente los pre-requisitos necesarios (en cuanto a limpieza, desinfección y manejo de plagas, entre otros) se logra un Sistema de Gestión para food service eficiente y eficaz para las actuales condiciones del mercado. Esta norma aprobada por el Ministerio de Salud establece que las

Municipalidades a nivel nacional son responsables de la vigilancia, control y fiscalización para su fiel cumplimiento, asegurando de este modo y en parte la calidad de los alimentos y el servicio de los restaurantes.

Luego de haber implementado estas prácticas, el negocio estará listo para optar la certificación internacional ISO 22000:2005 – Sistema de Gestión de la Seguridad Alimentaria. Esta norma especifica los requisitos para un sistema de gestión de inocuidad alimentaria y se puede aplicar cuando una organización necesita demostrar su capacidad para controlar los peligros que puedan afectar la inocuidad alimentaria. Esta norma se deriva de los sistemas de gestión relacionados a HACCP e ISO 9001:2000. Según la empresa certificadora Qualitas del Perú, la norma ISO 22000 establece los requisitos internacionales para seguridad en la cadena alimentaria, desde el agricultor hasta llegar al consumidor. La cadena alimentaria puede comprender organizaciones que van desde los productores de alimentos para animales, productores primarios, pasando por fabricantes de alimentos, operadores y subcontratistas de transporte y almacenamiento, hasta los puntos de venta de productos al detalle y de servicios de suministro y de alimentos como los restaurantes.

Por su parte el ministerio de Comercio Exterior y Turismo también participa en el sector mediante la búsqueda de la mejora del servicio de los restaurantes ya que este afecta directamente al Sector Turismo. Dentro del Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR), el Mincetur emitió el Manual de Buenas Prácticas de manipulación de alimentos para restaurantes y servicios afines. Este documento tiene como objetivo poner a disposición de los pequeños y medianos empresarios dedicados al rubro de alimentos y bebidas, un conjunto de recomendaciones que permitirán mejorar la prestación de sus servicios, estar comprometidos con la calidad y, por lo tanto, contar con más clientes satisfechos. Este manual indica que la competitividad en el servicio de alimentos y bebidas se sustenta tanto en los activos tangibles como intangibles. Así, activos intangibles como la reputación del

establecimiento, la imagen de la empresa, la calidad del servicio brindado por los empleados, la organización interna del restaurante o sus servicios complementarios, no son fácilmente imitables. Por otro lado, algunos activos tangibles como la ubicación, el tamaño de los ambientes, comedores, baños o el equipamiento, entre otros, pueden ser fácilmente imitables por los competidores, aunque existen aspectos físicos diferenciales (como los criterios de construcción de un restaurante en armonía con la arquitectura y su entorno) que reflejan claramente un compromiso con la calidad. Adicionalmente, es importante capacitar e incorporar a los pobladores locales para que brinden a todos los visitantes un servicio o producto de calidad.

En la Tabla 2 se muestra la cantidad de certificados ISO 9001 emitidos al sector industrial en el Perú. Los sectores de Otros Servicios, Transporte, almacenamiento y comunicaciones así como comercio al por mayor y menor ocupan las primeras 3 posiciones del ranking con un 12.1%, 11.4% y 7.8% del total de certificados emitidos. El sector restaurantes se encuentra en la posición 31 y solo cuenta con 3 certificados ISO 9001 emitidos a nivel nacional equivalente al 0.3% del total. Si comparamos equivalencias de participación porcentual con los datos de la Tabla 1 en la que el sector restaurantes se encuentra en la posición número 27 con un 0.6% se puede indicar que el Perú se encuentra por debajo del promedio mundial para este sector, dato importante a tener en cuenta en aras de mejorar y trabajar para obtener más certificaciones ISO 9001 a nivel nacional.

Lamentablemente en el Perú se está aún muy lejos de llegar a certificar en este tipo de normas, y aunque existan esfuerzos de la comunidad pública y privada tal como se ha señalado, el trabajo por delante para mejorar y elevar la competitividad del sector es bastante arduo. El sector hotelero y restaurantes Peruano ha tenido un crecimiento importante en los últimos cinco años, sin embargo requiere mayor inversión en capacitación para mejorar la calidad de servicio y personal a nivel nacional, indicó la consultora H&T Consultants (2013).

Tabla 2

*Iso 9001 ó Certificados por sector industrial en el 2014 en el Perú*

Ubicación	Sector industrial - Perú	Nº de certificados emitidos	%
1	Otros Servicios	130	12.1%
2	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	123	11.4%
3	Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículo automotriz.	84	7.8%
4	Industrias manufactureras	67	6.2%
5	Construcción	60	5.6%
6	Química, productos químicos y de fibras	56	5.2%
7	Productos de caucho y plástico	50	4.6%
8	Servicios de ingeniería	50	4.6%
9	Equipamiento eléctrico y óptico	39	3.6%
10	Productos alimenticios, bebidas y tabaco	38	3.5%
11	Salud y trabajo social	38	3.5%
12	Administración pública	36	3.3%
13	Maquinaria y equipos	32	3.0%
14	Minas y Canteras	27	2.5%
15	Tecnologías de la información	26	2.4%
16	Educación	25	2.3%
17	Textiles y productos textiles	22	2.0%
18	Farmacéuticos	21	2.0%
19	Manufactura no clasificada	20	1.9%
20	Suministro de electricidad	18	1.7%
21	Intermediación financiera, inmobiliaria y de alquiler	18	1.7%
22	Productos minerales no metálicos	10	0.9%
23	Pulpa de madera, papel y productos de papel	9	0.8%
24	Otros servicios sociales	9	0.8%
25	Hormigón, cemento, cal, yeso, etc.	8	0.7%
26	Imprentas	7	0.7%
27	Reciclaje	6	0.6%
28	Agricultura, Pesca y Silvicultura	5	0.5%
29	Coque y productos refinados del petróleo	4	0.4%
30	Otro equipo de transporte	4	0.4%
31	Hoteles y restaurantes	3	0.3%
32	Industria de la madera y productos de madera	2	0.2%
33	Cuero y productos de cuero	1	0.1%
34	Editoriales	1	0.1%
35	Aeroespacial	1	0.1%
36	Suministro de combustible	1	0.1%
37	Suministro de agua	1	0.1%
38	Combustible nuclear	0	0.0%
39	Construcción naval	0	0.0%
-	Total	1,076	100%

La mayor cantidad de restaurantes están conformados por grupos familiares especialmente en provincias. Así pues la gran mayoría de los restaurantes en el país no está



manejado ni operado por profesionales con estudios y capacitación y esto repercute directamente en la calidad del servicio final que se les puede ofrecer a los clientes y consumidores.

### 2.3.3. Análisis interno del Sector (AMOFHIT)

**Administración y gerencia.** Del análisis realizado, se observa que los restaurantes de la región Lambayeque son en su mayoría nuevos, y en muchos de ellos el manejo y control es empírico en donde el cargo de gerente general o administrador lo ocupa el jefe de familia haciendo las veces también de gerente otras áreas aun cuando estas no se encuentren debidamente delimitadas ni cuentan con un organigrama establecido. Sin embargo esto sirve para que las decisiones que se tomen conlleven a la empresa a buscar y conseguir sus objetivos porque son de interés personal y familiar. “El objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para aumentar la posibilidad de competir con éxito”. (D’Alessio 2013, p.173).

Así mismo se puede encontrar que estas empresas no cuentan con un organigrama definidos y a varios miembros de la familia ocupando cargos dentro de los restaurantes para los cuales en la mayoría de casos no cuentan con la formación profesional idónea para desarrollar estas funciones correctamente en aras de mejorar la calidad y rentabilidad del negocio. En la Figura 5 se muestra un organigrama típico y general según la información levantada.



Figura 5. Organigrama típico de empresas del rubro restaurantes en Lambayeque.

Entre los restaurantes que marcan la diferencia y se encuentran un paso delante del común denominador, podemos citar al Restaurante Fiesta gourmet, Paprika y Capuchino (estas últimas cuentan con una estructura organizacional mejor definida y esto les permite realizar una gestión de calidad de manera más profesional, por encontrarse asociadas a dos grandes cadenas de hoteles como son Costa del Sol y Casa Andina), lo mismo ocurre con las franquicias de restaurantes como Pardos Chicken, Chili's, KFC, Rocky's, y Norky's que cuentan incluso con certificaciones de calidad alineadas al formato al cual representan.

Se puede observar que la gran mayoría de restaurantes no cuenta con un sistema de gestión ni administración aun cuando el MINCETUR y PROMPERU vienen realizando incipientes talleres de buenas prácticas y gestión de calidad así como de control y manipulación de insumos, estos aún son mínimos y no alcanzan para concientizar a las empresas de que la única manera de tener continuidad en el mercado es haciendo uso de sistemas de gestión adecuados además de capacitarse constantemente, ya no basta con ser reconocido por la buena comida o sazón, en la actualidad los clientes son más exigentes respecto del servicio que reciben. Según lo observado, se puede indicar que la administración es la que se encarga de velar por el correcto funcionamiento del local y por cumplir con las normas sanitarias dispuestas en la R.M. 363-2005 MINSA.

**Marketing y ventas.** Cuando se habla de marketing, pensamos en las 4 P (Producto, precio, promoción y plaza) y estas proporcionan una figura útil para la toma de decisiones de un vendedor (Kotler, 2005). En el caso de la región Lambayeque, los restaurantes publican sus precios mediante una pizarra o cartas impresas, en los cuales dan a conocer los precios y la variedad de productos que ofrecen, estos varían de acuerdo al precio y disponibilidad de los insumos. En el departamento de Lambayeque la publicidad de restaurantes es principalmente por recomendación (boca a boca), a diferencia de las franquicias que tienen publicidad por radio, periódicos, revistas, televisión e internet, esta última información se

recaba directamente de las fuentes debido a la poca información pública disponible sobre el sector restaurantes en la región Lambayeque.

La Figura 6, nos muestra la variación mensual de la actividad alojamiento y restaurantes, sin embargo solo el grupo de restaurantes propiamente dicho creció en 2.16% (Inei, 2014) debido al aumento de consumo en chifas, parrillas, pollos a la brasa, cafeterías y comida rápida. Este crecimiento se dio a pesar de la desaceleración económica del país en los últimos meses, este crecimiento se explicaría por el boom gastronómico de los últimos años y a la actividad promocional asociada (ferias gastronómicas en los diferentes departamentos de nuestro país, programas de televisión), así mismo es importante mencionar la llegada de franquicias a nuestro país, así como la expansión de marcas peruanas como Pardos Chicken, Bombos, Tanta, etc, hacia el extranjero.

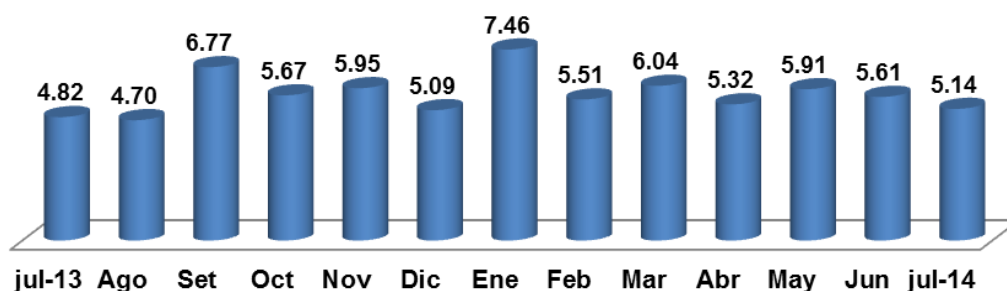


Figura 6. Ventas Reales del sector alojamiento y restaurantes: 2013 – 2014.

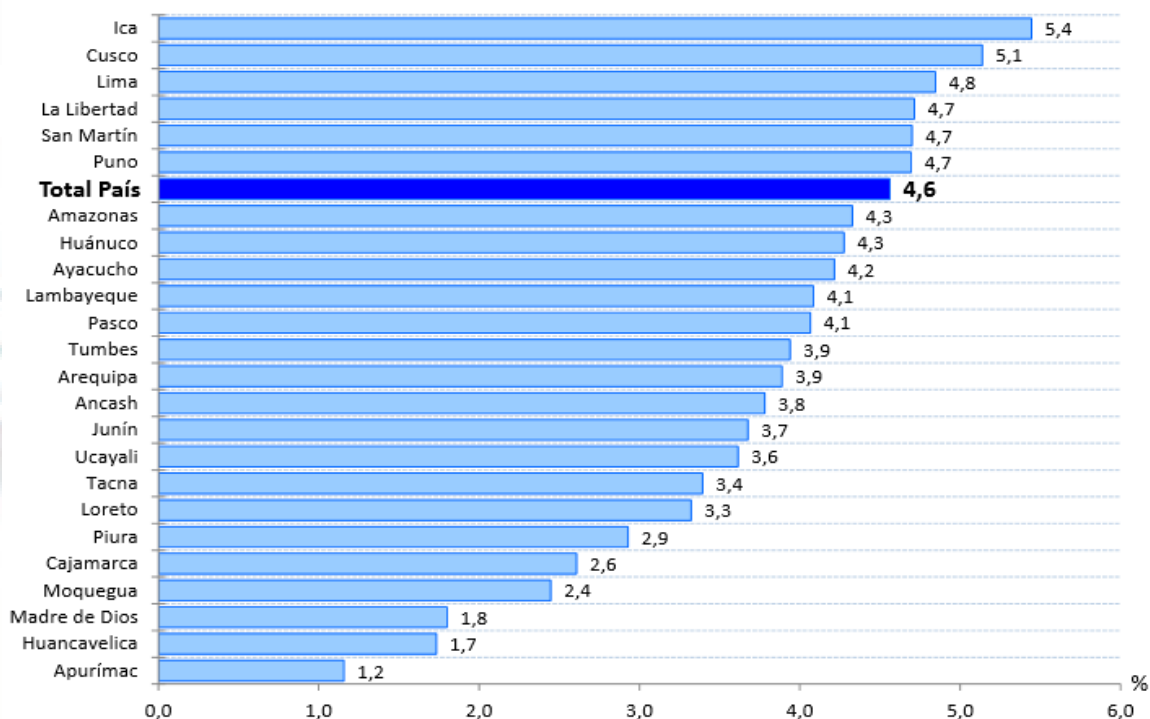
Tomado de INEI, 2014.

[http://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag\\_Resultados2009.asp?varcuadro=1b](http://proyectos.inei.gob.pe/emcrs/Pag_Resultados2009.asp?varcuadro=1b)

La figura muestra la variación % de las ventas del sector hotelería y restaurantes respecto a su similar mes del año anterior.

Como se puede apreciar en la Figura 7 la cual muestra el valor agregado bruto que generó el sector restaurantes en los departamentos del país, en donde se aprecia que en el departamento de Lambayeque en el año 2014 existió una variación anual positiva de 4.1% respecto del 2013, es decir, que el valor agregado a los bienes y servicios empleados en los procesos productivos en este rubro obtuvo este incremento.

Hoy en día diversas empresas recurren a la gastronomía para ofertar sus productos ya sea a través de medios publicitarios o promociones. El Banco Continental por ejemplo tiene como imagen de sus campañas al chef Gastón Acurio. Las marcas Philips y Coca Cola relacionan su marca con la sazón Peruana. Backus auspicia la feria mistura. Así se encuentra entonces que el marketing impulsado por las empresas apoya con el desarrollo del sector y por ende al crecimiento de las ventas.



*Figura 7.* Alojamiento y restaurantes: Valor Agregado Bruto 2014.

Tomado de “Informe de Producto Bruto Interno por departamentos 2014”, INEI, 2015.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/pbi-dep-2014.pdf>

La figura muestra la variación %/anual del valor agregado bruto del año 2014.

**Operaciones y logística.** Esta área está encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Por lo que su gestión es particularmente compleja y crítica para la supervivencia, el desarrollo y la competitividad de la organización (D’Alessio, 2008, p.178)

En los restaurantes de la Región, el encargado de supervisar la cadena de aprovisionamiento en su mayoría es el encargado de compras (jefe de familia) quién obtiene los productos de los mismos agricultores, puertos como Santa Rosa, Eten y mercados mayoristas como Mochoqueque, sin embargo no existen estrategias para reducción de costos y desperdicios, no se muestra mayor conocimiento respecto a cuidar el proceso de traslado de los insumos.

Se puede notar que la mayoría de restaurantes de la región, cumple con la normativa básica de funcionamiento según lo decretado en la Norma N° 363-2005/MINSA en el que se delimita requerimientos mínimos; (a) Ubicación, (b) distribución de espacios, (c) cuidado de utensilios e instrumental, (d) almacenamiento y mantenimiento de alimentos, (e) preparación de alimentos y manipulación de los mismos, de no cumplirse con estos requerimientos (inspeccionados semestralmente), las empresas se harán acreedoras a multas y de ser reiterativo puede darse hasta al cierre de las instalaciones.

Se puede notar cierto descuido en detalles importantes en este giro de negocio como la ventilación, considerando que la temperatura promedio del año asciende a los 24 °C teniendo como consecuencia que lo clientes se expongan a los vapores emanados durante la preparación de los alimentos, esto los hace poco atractivos para un segmento más exigente. Sin embargo con el ingreso de franquicias al mercado regional que tienen sus propios procedimientos, así como procesos estandarizados en la preparación de alimentos dando como resultado final productos homogéneos en lo concerniente a la calidad y sabor. Sus sistemas de almacenamiento y logística lo tercerizan con empresas especializadas como es el caso del grupo Delosi con Ransa.

La cadena de suministro en la región Lambayeque incluye proveedores de insumos y servicios. Los insumos pueden ser obtenidos directamente desde terminales marítimos para el caso de pescados y mariscos, desde las mismas chacras o fundos agrícolas para el caso de

frutas y verduras, distribuidores minoristas o mayoristas o en todo caso la opción directa más cercana pero menos económica mediante bodegas, mercados y/o supermercados. Para el caso de restaurantes originales de la región, es supervisada por el dueño o administrador de este. Generalmente el propietario es el encargado de realizar las compras y revisar las listas de proveedores, aunque muchos de ellos realizan la compra de los insumos en el mercado mayorista de la localidad, tomando en cuenta el histórico de las ventas y las preferencias de los comensales. En el caso de los restaurantes más grandes como es el caso de Restaurante Fiesta, encontramos que se encuentra integrado verticalmente ya que cuenta con sus propias granjas para asegurar la cadena de abastecimiento y la calidad de sus insumos.

La gastronomía no solo genera crecimiento en el sector al que pertenece sino que trasciende el ámbito culinario con un impacto favorable en diversos sectores teniendo una cadena de suministros más amplia e incorporando a la producción agraria, producción pesquera, producción ganadera e industria de alimentos y la de insumos. Este alcance también trasciende a la comercialización de equipos, maquinaria y herramientas de cocina y la mayor demanda de institutos de formación de gastronomía y turismo. No dejando de lado al sector servicios y la diversificación de nuevas empresas para atenderla.

**Finanzas y contabilidad.** “El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la calidad, cantidad, y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida” (D’ Alessio, 2008, 176). Sin embargo el sector evaluado, al desenvolverse en un ambiente altamente informal, cuenta con muy poco conocimiento sobre el manejo adecuado y estructurado de las finanzas, es así que se encuentran empresas cuya área de finanzas es dirigido de manera empírica por el jefe de familia, sin adecuados registros ni análisis de indicadores de solvencia, rentabilidad, ni retorno de la inversión, es por eso que aun cuando el crecimiento de este sector ha superado el 4.6% en el 2014 según fuentes del INEI, mayor al

crecimiento del PBI global del 2.4% para el 2014, (Informe INEI, Febrero 2015) el aporte que contribuye a la economía es mínimo ya que la gran mayoría de restaurantes nacen con la necesidad de subsistencia de las familias quienes a su vez no llegan a sobrevivir en el mercado ni un año por el deficiente manejo de la finanzas. Además del incipiente manejo y gestión de calidad, lo cual los hace susceptibles a sanciones tributarias y a resultados negativos luego de una supervisión de salubridad lo cual se ve reflejado en el alto índice de baja de estas empresas y la aparición de nuevos restaurantes cada año.

La contabilidad se maneja de manera externa limitándose principalmente a las declaraciones mensuales y anuales, el principal indicador manejado aunque de manera muy incipientes es el estado de resultados donde se reflejan ingresos, costos y gastos, dentro de los dos últimos se reflejan tres rubros principales a considerar, el primero de alimentos y bebidas, el segundo sueldos y salarios y el tercero el de alquileres y servicios. La rentabilidad reflejada varía en función del segmento al cual están dirigidos, la ubicación y lo elaborado que pueda ser el plato ofrecido.

El margen promedio de rentabilidad alcanzado es de entre 30% y 40% según el grado de formalidad que pueda alcanzar la empresa sin embargo los gastos administrativos son los más altos que hacen que el margen neto alcanzado llegue en promedio a un 8% de las ventas totales, sin embargo en muchos casos el margen neto alcanzado puede llegar a ser negativo según la gestión y conocimiento de gasto y costo que pueda tener los gestores pues muchas veces el capital invertido, son préstamos bancarios a tasas que superan el 20% haciendo del gasto financiero uno de los más representativos dentro de la estructura del estado de resultados.

**Recursos humanos.** El Recurso humano constituye el activo más valioso de toda la organización, movilizandolos recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo

operativo y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos (D'Alessio, 2008, p. 181).

El manejo de personal es variable ya que las empresas del sector, muestran muy poca preocupación por contratar personal calificado, esto puede deberse a que el gran número de ellas son micro empresas que contratan personal adicional solo para épocas de gran demanda, el perfil de personas contratadas es con secundaria completa sin ningún tipo de especialización en el rubro ya que le prestan mayor atención a la cocina que en su mayoría es manejado por el dueño de los establecimientos y el cocinero principal. El personal adicional es contratado en calidad de mozos o meseras y en su mayoría son estudiantes con la preocupación de solventar sus necesidades básicas los cuales son capacitados en las labores diarias ya estando en el puesto, no existe un protocolo de selección como si se hace en las franquicias, sin embargo según la Norma N° 363-2005/MINSA en su capítulo IV, las empresas del rubro están obligadas a brindar capacitación y velar por la higiene y salud de su personal brindándoles los instrumentos y conocimientos necesarios para su adecuado desenvolvimiento en el puesto para con ello garantizar también el buen servicio y la inocuidad de los alimentos y servicios brindados.

Cabe resaltar en la región Lambayeque a empresas como el Restaurante Fiesta Gourmet, Paprika, Capuchino, en las que el personal contratado si pasa por una selección previa y es capacitado constantemente haciéndolos participes de talleres donde sus aporte en la mejora del servicio es considerado, además de contar con certificaciones de calidad, el personal que labora en estas empresas se encuentra muy identificada con las mismas además de hacerse merecedores de incentivos por el buen desempeño mostrado.

Según datos de Apega (2013), la gastronomía beneficia a un total de 5.5 millones de personas, incluyendo la actividad primaria, industria, comercio, transporte y servicios de restauración entre otros. Según se muestra en la Tabla 3 del Ministerio de Trabajo y



Promoción del Empleo, año 2014, el 4% de la PEA es empleada en el sector restaurantes a nivel nacional alcanzando una participación del 6.3% del total de las empresas formales del país y que suman un total de 16,521 hoteles y restaurantes formales. Así mismo se puede apreciar que la gran mayoría de los hoteles y restaurantes cuentan con un total de entre 1 y 10 trabajadores considerándose micro empresas; sin embargo debemos considerar que esta cifra contiene solo a los trabajadores dentro de planilla mas no a la población que se encuentra bajo el concepto de recibos por honorarios y muchas veces personal que trabaja por horas sin ningún tipo de declaración por recibir sueldos por debajo del mínimo vital.

Tabla 3

*Perú: Promedio de empresas del sector privado formal por tamaño de empresa según actividad económica 2014*

Actividad Económica	Tamaño de Empresa			Total	%
	1-10	11-100	101 a más		
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículo automotriz.	72,945	5,264	472	78,681	30.1%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	38,716	4,770	783	44,269	16.9%
Industrias manufactureras	26,264	3,465	669	30,398	11.6%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	21,595	2,652	280	24,527	9.4%
Otras activ. Serv. Comunitarios, sociales y personales	21,384	2,362	267	24,013	9.2%
Hoteles y restaurantes	14,819	1,592	110	16,521	6.3%
Construcción	12,283	1,949	266	14,498	5.5%
Servicios sociales y de salud	6,828	536	75	7,439	2.8%
Enseñanza	5,242	1,690	185	7,117	2.7%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4,448	851	235	5,534	2.1%
No determinado	3,588	130	2	3,720	1.4%
Explotación de minas y canteras	1,587	425	172	2,184	0.8%
Intermediación financiera	820	216	99	1,135	0.4%
Pesca	664	219	29	912	0.3%
Suministro de electricidad, gas y agua	330	84	37	451	0.2%
Administración pública y defensa	246	57	11	314	0.1%
Organizaciones y órganos extraterritoriales	37	29	2	68	0.0%
Hogares privados con servicio doméstico	7	-	-	7	0.0%
<b>Total empresas</b>	<b>231,803</b>	<b>26,291</b>	<b>3,694</b>	<b>261,788</b>	<b>100.0%</b>
<b>Porcentaje según numero de trabajadores</b>	<b>88.5%</b>	<b>10.0%</b>	<b>1.4%</b>	<b>100.0%</b>	

Nota. Tomado de “MTPE – OGETIC Oficina estadística base de datos planilla electrónica”. Recuperado de síntesis de indicadores laborales 2014.

Así mismo el sector hotelería y restaurantes alberga una gran cantidad de trabajadores formales.

Tabla 4

*Perú: Promedio de trabajadores del sector privado formal por tamaño de empresa según actividad económica 2014*

Actividad Económica	Tamaño de Empresa			Total	%
	1-10	11-100	101 a más		
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	107,228	132,862	389,210	629,300	20.1%
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículo automotriz.	179,586	128,876	214,122	522,584	16.7%
Industrias manufactureras	74,634	95,300	318,329	488,263	15.6%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	61,583	67,791	109,674	239,048	7.6%
Construcción	33,968	54,901	128,034	216,903	6.9%
Otras activ. Serv. Comunitarios, sociales y personales	59,900	61,724	88,686	210,310	6.7%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	13,283	26,585	142,991	182,859	5.8%
Enseñanza	19,305	49,152	110,525	178,982	5.7%
Hoteles y restaurantes	45,083	37,884	40,998	123,965	4.0%
Intermediación financiera	2,916	6,509	108,832	118,257	3.8%
Explotación de minas y canteras	5,219	13,570	94,798	113,587	3.6%
Servicios sociales y de salud	18,078	13,603	27,823	59,504	1.9%
Pesca	2,010	6,315	11,878	20,203	0.6%
Suministro de electricidad, gas y agua	967	2,665	10,905	14,537	0.5%
No determinado	8,186	2,707	619	11,512	0.4%
Administración pública y defensa	775	1,747	2,997	5,519	0.2%
Organizaciones y órganos extraterritoriales	154	811	619	1,584	0.1%
Hogares privados con servicio doméstico	14	-	-	14	0.0%
<b>Total</b>	<b>632,889</b>	<b>703,002</b>	<b>1,801,040</b>	<b>3,136,931</b>	<b>100.0%</b>
Porcentajes según número de trabajadores	20.2%	22.4%	57.4%	100.0%	

Nota. Tomado de “MTPE – OGETIC Oficina estadística base de datos planilla electrónica”. Recuperado de síntesis de indicadores laborales 2014.

Para el año 2014 según datos del Ministerio de Trabajo y Promoción del empleo (MTPE) y tal como se aprecia en la Tabla 4, la PEA del sector alcanza un total de 123,965 trabajadores equivalentes al 4.0% de la PEA total.

**Sistemas de información y comunicaciones.** Solo los restaurantes más reconocidos o pertenecientes a franquicias de grandes cadenas mundiales como KFC, Burger King, Pizza Hut, Pardos Chicken, entre otros, cuentan con tecnologías de información como páginas web, central de pedidos y software de gestión que les permite llevar el control y toma de los pedidos, ventas, despacho y cobros; inclusive el control de inventarios de insumos, lo cual los hace más eficientes en cuanto a administrar sus inventarios y mejoran la calidad y rapidez de atención al público. Respecto de los medios de pago, la región aún se encuentra con muy poca penetración de uso de esta tecnología. Solo en las principales ciudades la mayoría de restaurantes cuentan con sistemas de pago mediante POS para el uso de tarjetas de Débito o Crédito. Sin embargo los restaurantes campestres que abundan en la región en las zonas turísticas o en las inmediaciones de la carretera Panamericana Norte solo aceptan como medio de pago el efectivo. Tampoco existe el uso de aplicaciones “apps” para realizar pedidos de comida mediante internet, sin embargo cada vez hay más establecimientos dentro de la ciudad de Chiclayo que cuentan con el servicio de pedido vía telefónica. Por otro lado solo algunos restaurantes están conectados con sus seguidores a través de todos los medios sociales como Twitter, LinkedIn, Facebook con la finalidad de promocionarse y llegar a un público más joven mediante estos canales.

Sin embargo según lo que se ha podido conocer mediante el trabajo de campo realizado, en la región Lambayeque, el grupo de restaurantes que cuentan con estas tecnologías es minúsculo y no son representativos dentro del sector. Aún la mayoría de los restaurantes por ser empresas muy pequeñas no invierten en software de gestión que les facilite el trabajo diario y el control sobre todo lo que sucede y lo que contribuye a la solución

de incidencias y a la implementación de mejoras. Así mismo se ha notado que tampoco utilizan la tecnología para tener mayor acercamiento a sus clientes ni para promocionarse.

**Tecnológica e investigación y desarrollo.** La investigación y desarrollo que efectúa la organización se da con el propósito de desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, mejorar la calidad de los productos y procesos, optimizar los procesos de producción de bienes y/o servicios para optimizar la productividad y para conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión (D' Alessio. 2008, pp. 181).

El sector restaurantes en la región Lambayeque cuenta con mínima preocupación en invertir en nuevas tecnologías que los ayuden a optimizar procesos y ahorrar tiempos, con eso mejorar los tiempos de espera de los clientes en sus establecimientos. Se muestra una preocupación y mayor involucramiento en el sector de bares y discotecas desarrollando nuevos productos sin embargo el sector restaurantes al contar con una imagen de comida tradicional no muestra mayor preocupación.

Debemos hacer diferencia al mencionar a franquicias como Pardos Chicken, Chili's, KFC, Rocky's, y Norky's, que si invierten en el desarrollo de nuevos productos y también en tecnología pues traen consigo un estilo y manejo ya sea de Lima o del extranjero y al ser parte de cadenas importantes deben homogenizar sus procesos a exigencia de las matrices.

No obstante los restaurantes al no contar con metas de investigación y desarrollo establecidas, se pueden conseguir un mayor involucramiento de las universidades o escuelas para realizar investigación en temas gastronómicos como en nuevos insumos, productos, platos emblemáticos, etc.

#### **2.4. Resumen**

En nuestro país existe un marco legal encargado de cautelar por la calidad de bienes y servicios producidos por el mercado sin embargo esta normativa legal no puede cumplir con su propósito de desarrollar fehacientemente el Sistema Nacional de Calidad no disponiendo

de redes institucionales suficientes ni eficientes que faciliten servicios seguros a los consumidores y el posicionamiento y ampliación de la gama de productos nacionales de exportación, necesitando de este modo las instituciones competentes fortalecer y reestructurar sus actividades para conseguir un Sistema Nacional de Calidad mucho más competitivo en aras de la mejora del país.

En el Perú desde 1995 el número de empresas con certificados de sistemas de gestión de calidad ISO ha ido en aumento, sin embargo la brecha existente con otros países latinoamericanos como Colombia, Argentina y Chile es aún grande. En la región Lambayeque la adopción de sistemas de gestión de calidad por parte de las empresas del sector restaurantes es nulo predominando las constancias de buenas prácticas de manipulación de alimentos (BPM) y prácticas de higiene y limpieza (PHS), que son requerimientos mínimos exigidos así como la infraestructura del local para poder funcionar. Además el ser un sector que cuenta con una baja tasa de personal capacitado al pertenecer en su mayoría a miembros de familias quienes administran los restaurantes, genera mantener bajos estándares de calidad y servicio hacia los consumidores.

## **2.5. Conclusiones**

La mayoría de restaurantes de la región son administrados empíricamente donde el cargo de gerente o administrador lo ocupa el jefe de familia haciendo las veces también de gerente del área de finanzas, compras y marketing aun cuando las áreas no se encuentran debidamente delimitadas, ni cuentan con un organigrama establecido.

El sector restaurantes ha experimentado un crecimiento sostenido a pesar de la desaceleración económica lo cual se explica por el boom gastronómico de los últimos años y a la actividad promocional asociada. La infraestructura es mayormente funcional, descuidando detalles importantes en este giro de negocio como la ventilación, iluminación, diseño, sin embargo con el ingreso de franquicias al mercado regional que traen sus propios

procedimientos, así como procesos estandarizados en la preparación de alimentos dando como resultado final productos homogéneos en lo concerniente a la calidad y sabor. La cadena de suministro en la región Lambayeque para el caso de restaurantes originales de la región es supervisada por el dueño o administrador de este. La contabilidad se maneja de manera externa limitándose principalmente a las declaraciones mensuales y anuales, el principal indicador manejado aunque de manera muy incipientes es el estado de resultados donde se reflejan ingresos, costos y gastos, dentro de los dos últimos se reflejan tres rubros principales a considerar, el primero de alimentos y bebidas, el segundo sueldos y salarios y el tercero el de alquileres y servicios. En el sector restaurantes de esta región se dispone de muy pocas contrataciones de personal calificado.

Solo las franquicias invierten en el desarrollo de nuevos productos y también en tecnología trayendo consigo un estilo y manejo ya sea de Lima o del extranjero que al ser parte de cadenas importantes deben homogenizar sus procesos a exigencia de las matrices.

## Capítulo III: Metodología

### 3.1 Diseño de la Investigación

Dentro del enfoque cuantitativo del presente trabajo, se desarrollará una Investigación de tipo No Experimental – Transeccional debido a que mediante las encuestas realizadas se recolectarán datos en un momento dado para identificar el nivel de las 09 variables definidas por Benzaquen (2014) dentro del TQM del sector restaurantes en la Región Lambayeque.

Este enfoque cuantitativo implica que los datos recogidos serán numéricos requiriendo para su análisis el uso de pruebas estadísticas descriptivas y analíticas estas últimas de vital importancia para la determinación de diferencias estadísticamente significativas entre las empresas que posean o no sistemas de gestión de calidad en cuanto al cumplimiento de los 9 factores de la calidad del TQM.

### 3.2. Población y Selección Muestra

Se definió a los restaurantes de la región Lambayeque como la Población para lo cual se prepara una base de datos que contiene información de un total de 279 restaurantes que se puede encontrar en el APÉNDICE C ordenados alfabéticamente por nombre. Considerando que el presente estudio es transeccional es esencial definir una muestra probabilística que asegura es representativa para realizar la investigación de los factores a analizar. Conociendo la población y usando la fórmula para datos con distribución normal consideramos las siguientes variables; (a) tamaño de la muestra a obtener (n), (b) Población de 279 restaurantes (N), (c) probabilidad de éxito/fracaso de 50% c/u (p/q), (d) nivel de confianza del 95% y (e) un error estadístico del 5%.

El resultado final obtenido fue una muestra representativa (n) de 162 restaurantes.

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

### 3.3. Procedimiento de Recolección de Datos

La información de los 279 restaurantes se pudo conseguir mediante; (a) visita a la Gerencia Regional de Turismo de Lambayeque y (b) búsqueda en páginas amarillas en internet. Luego se realizó una combinación de ambas fuentes obteniendo finalmente a la Población y realizando las entrevistas mediante un muestreo aleatorio lo que implica que todos los restaurantes tuvieron la misma probabilidad de ser incluidos en el estudio. Estos establecimientos corresponden a cualquier tipo de especialidad de comida ya sea marina, criolla, china, internacional, entre otras.

### 3.4. Instrumentos

Como documento base se utilizó el estudio denominado Calidad en las empresas latinoamericanas: El Caso peruano. Desarrollado por Benzaquen, (2013). Dicho estudio compara nueve factores de éxito de la calidad en empresas peruanas en los años 2006 y 2011 con la finalidad de poder comparar la evolución en el tiempo del alcance de gestión de la calidad.

Se utilizaron encuestas presenciales según el APÉNDICE A durante los meses de Mayo y Junio del año 2014. La encuesta se puede dividir en 2 partes. La primera con 9 preguntas que permite conocer las principales variables generales del restaurante como ubicación, tipo de empresa, cantidad de trabajadores, cargo de la persona que respondió, tiempo de fundación, conocer si cuenta con un sistema de gestión de calidad, con qué tipo de SGC cuenta y el tiempo de implementado el SGC. Una 2da parte con 35 preguntas que pretenden conocer acerca del nivel de implementación de la Administración de la Calidad Total o TQM, estas cuentan con cinco posibles respuestas que obedecen a la escala de Likert tal como; (a) totalmente en desacuerdo, (b) en desacuerdo, (c) neutro, (d) de acuerdo, y (e)



totalmente de acuerdo. La interpretación del cumplimiento percibido del TQM se realizó considerando los siguientes rangos:

- Un nivel de cumplimiento promedio de 1 a 2.99 se considera bajo.
- Un nivel de cumplimiento promedio de 3 a 3.99 se considera medio.
- Un nivel de cumplimiento promedio de 4 a 5 se considera alto.

El análisis de frecuencias obtenido resultante de las respuestas de la encuesta se encuentra detallado en el APÉNDICE D.

### **3.5. Validez y Confiabilidad**

Para el cálculo de la confiabilidad asociada a la relación entre las preguntas y los factores evaluados o grado de consistencia interna del instrumento se utilizó el coeficiente del Alpha de Cronbach. George y Mallery (2001), proponen que un valor del Alpha de Cronbach menor a 0.5 sea valorado como malo, desde 0.5 y menor a 0.6 valorado como pobre, desde 0.6 y menor a 0.7 valorado como débil, desde 0.7 y menor de 0.8 valorado como aceptable, desde 0.8 y menor a 0.9 valorado como de buen nivel y por encima de 0.9 valorado como excelente.

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. Esta prueba presenta la ventaja de permitir el análisis de confiabilidad del instrumento por cada uno de los factores de éxito de la calidad.

Según Salkind (1999), la relación entre confiabilidad y validez es directa y fácil de entender, expresando que una prueba puede ser confiable, pero no válida, pero una prueba no puede ser válida si no es confiable. En otras palabras, la confiabilidad es una condición necesaria, pero no suficiente, para la validez.

### **3.6. Análisis e Interpretación de Datos**

A partir de los resultados de las 162 encuestas, todos los datos obtenidos fueron tabulados y procesados mediante el Software Package for Statistical Analysis (SPSS). Los resultados numéricos de cada uno de los nueve factores investigados está detallado en el APÉNDICE B, el cual muestra la media obtenida para cada una de las preguntas según el factor. Con la data tabulada se procedió luego a realizar los gráficos y obtener las tablas con el resumen de la información para cada pregunta de la encuesta.

### **3.7. Resumen**

El presente estudio de investigación ha sido desarrollado con la finalidad de poder medir el nivel de calidad en las empresas del sector Restaurantes de la Región Lambayeque, Perú, para lo cual se busca identificar el nivel de cumplimiento de cada uno de los nueve factores del TQM. El documento base utilizado como guía se centra en el modelo TQM que incluye nueve factores de calidad medibles desarrollado por Benzaquen (2013). Estos factores son: (a) Alta Gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento del proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad y (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente. Con respecto a las referencias utilizadas, al ser el sector de Restaurantes un rubro en el que prácticamente no existe un manejo empresarial debido a que son en su mayoría microempresas familiares, es difícil encontrar referencias de autores que hayan investigado el desarrollo de este sector, por lo cual, la presente investigación ha visto por conveniente el uso de referencias que se encuentran en internet como entrevistas a reconocidos chefs, noticias de diarios al respecto, opiniones públicas en general.

Durante los meses de Mayo a Julio del año 2014 y mediante el uso de encuestas se entrevistaron a los responsables de un total de 162 restaurantes de la Región Lambayeque. La

recolección de datos se realizó mediante encuestas a los encargados de los restaurantes y para el análisis estadístico se utilizó el programa estadístico SPSS.

La validez del cuestionario y la confiabilidad de las preguntas se midieron calculando el Alpha de Cronbach.

## Capítulo IV: Resultados

### 4.1. Perfil de Informantes: Análisis descriptivos.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en los restaurantes estudiados de la región Lambayeque los cuales se encuentran en su totalidad en el listado de Población de restaurantes del APÉNDICE C, encontramos que, el 62% de los restaurantes de la región cuentan con un total de 1 a 10 trabajadores considerándose microempresas así como también pueden ser consideradas como tal, las que tienen una facturación máxima de 150 UIT. Por otro lado el 38% cuentan con un total de 11 a 50 trabajadores, consideradas pequeñas empresas siendo también consideradas como tal, las que cuentan con una facturación máxima de 1700 UIT tal como se observa en la Tabla 5 y como se manifiesta en el artículo 2 del Decreto Legislativo 1086 aplicable a la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro pequeña empresa y del acceso al empleo decente.

Tabla 5

*Número de trabajadores que tienen los restaurantes en la Región Lambayeque.*

Número de trabajadores	n	%
1 a 10	101	62%
11 a 50	61	38%
Total	162	100%

En la Tabla 6 se observa que se entrevistaron en su mayoría a trabajadores con cargo gerencial (43% que incluye los cargos de gerentes, jefes, administradores y dueños), sin embargo también encontramos que el 57% no contaban con cargo gerencial formal y en la práctica, estos trabajadores realizan de manera interina funciones administrativas al considerarse microempresas, empresas familiares o de administración informal.

Tabla 6

*Cargo con el que cuentan los que respondieron las encuestas en los restaurantes de la Región Lambayeque.*

Cargo	n	%
Gerente de área o Jefe de departamento	55	34%
Cajero, recepcionista	32	20%
Otro trabajador	25	15%
Presidente de directorio o G.G	15	9%
Azafata, barman, mesero	14	9%
Representante	11	7%
Vigilante	5	3%
Encargado	3	2%
Cocinero	2	1%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

La Tabla 7 muestra que el 43% de los restaurantes tienen entre 0 a 5 años de existencia, esto es debido a la constante creación de nuevas empresas del rubro impulsado por el boom de la gastronomía peruana de los últimos años tal como lo manifiesta la Cámara de Comercio de Lima muchos de las cuales no llegan a pasar el umbral de los tres años de creación debido a deficiencias en su gestión.

Tabla 7

*Años de fundación que tienen los restaurantes de la Región Lambayeque.*

Años de fundación	n	%
De 0 – 5	69	43%
De 6 – 10	46	28%
De 11 – 15	25	15%
De 16 – 20	6	4%
Más de 20	16	10%
<b>Total</b>	<b>162</b>	<b>100%</b>

Según los resultados obtenidos en las 162 encuestas realizadas, la mayoría de los restaurantes (62%) cuentan con un máximo de 10 trabajadores. Según la clasificación empresarial otorgada por el Ministerio de la Producción en base al número de trabajadores,

las empresas que cuentan con un máximo de 10 trabajadores son consideradas como microempresas por lo que la mayoría de los restaurantes pertenecen a esta clasificación mientras que el 38% restante con un mínimo de 10 trabajadores y un máximo de 50 pertenecen a la pequeña empresa. Con referencia a cuantos restaurantes cuentan con algún tipo de sistema de gestión, solo 01 restaurante contaba con el Sistema HACCP e ISO 9001 implementado. El restaurante llamado “Paprika” pertenece a la cadena de hoteles Costa de Sol.

Considerando lo antes indicado respecto del bajo número de trabajadores en las empresas de este sector, se pudo identificar según el trabajo de campo que muchos de los restaurantes son negocios familiares que no cuentan con estructuras organizativas grandes. La mayoría de los entrevistados (34%) corresponden a cargos de Gerentes de restaurantes, así mismo la atención en muchas ocasiones la brindan trabajadores de mandos bajos como meseros, cajeros, barmans, entre otros.

También se pudo identificar que la mayoría de restaurantes (43%) tienen como máximo 5 años de fundación lo cual demuestra que o bien el número de restaurantes creció rápidamente en los últimos cinco años o en todo caso muchos de los restaurantes quiebran rápidamente.

Respecto de los nueve factores del TQM investigados con la encuesta, el mayor índice, lo obtuvo el factor alta gerencia con un puntaje de 4.19 y planeamiento de la calidad con un puntaje de 4.15. Por otro lado en los resultados generales y consolidados se puede apreciar claramente que no existe diferencia entre los factores de los restaurantes. La mayor diferencia se encuentra en la variable “diseño del producto”, que muestra a los restaurantes con un menor puntaje.

Debido al bajo nivel de educación, capacitación y conocimientos de los dueños y/o encargados de los restaurantes de la región Lambayeque respecto del manejo de restaurantes,

se identifica que no cuentan con los conceptos claros para determinar a qué se refiere contar con un sistema de gestión de calidad lo cual ha generado que exista sesgo en la información inicial levantada mediante las encuestas.

Existe un manejo familiar en la mayoría de restaurantes de la región Lambayeque que no permite que estos se desarrollen y crezcan sosteniblemente en el tiempo. Son muy pocos los casos de restaurantes con buenas instalaciones, procedimientos establecidos y personal capacitado para cumplir con el desarrollo de la empresa.

#### 4.2. Test de Validez

Se ha aplicado un test de calidad con 35 preguntas a 162 empresas con el fin de establecer el cumplimiento de nueve factores de calidad que permiten encaminar a las empresas a la obtención de una certificación de calidad.

Analizando los resultados del Alpha de Cronbach se observa en la Tabla 8 que el factor Diseño del producto obtuvo el máximo valor con 0.8378 valorando su confiabilidad como de buen nivel seguido del factor círculos de calidad con 0.6999 valorando su confiabilidad como aceptable.

Tabla 8

*Alpha de Cronbach para los Factores de Calidad*

Factor	Alpha de Cronbach	N° preguntas
Alta Gerencia	0.5970	5
Planeamiento de la calidad	0.5147	3
Auditoría y Evaluación de la calidad	0.5784	3
Diseño del Producto	0.8378	3
Gestión y Calidad del Proveedor	0.5967	4
Control y mejoramiento del proceso	0.5971	5
Evaluación y Entrenamiento	0.5776	4
Círculos de Calidad	0.6999	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.5859	4

El resto de factores obtuvieron valores entre 0.5 y 0.6 valorando su confiabilidad como pobre sin embargo de acuerdo a Nunnally, J.C. (1967) en las fases tempranas o exploratorias de una investigación que no cuente con estudios similares se puede trabajar con valores de confiabilidad modestos considerándose valores entre 0.5 y 0.6 como aceptables para propósitos de investigación. Considerando así dicha fuente y teniendo en cuenta que no se han encontrado estudios anteriores en Lambayeque respecto del cumplimiento de los nueve factores de TQM en el sector restaurantes, tomamos como válidos los resultados obtenidos en la Tabla 8.

### 4.3. Análisis descriptivos por cada factor

**Alta Gerencia.** En la Tabla 9 se observa que el factor Alta Gerencia tiene un promedio total de 4.19 correspondiente a un buen desempeño obteniendo el mayor puntaje (4.33) en la pregunta correspondiente a “La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo” y el menor puntaje (4.09) en “La alta gerencia de la empresa se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la gestión de calidad”.

Tabla 9

*Resultados de Frecuencia del factor Alta Gerencia*

	Factor y preguntas relacionadas	Promedio
	Factor Alta Gerencia	4.19
X6	La alta gerencia de la empresa alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad	4.25
X8	La alta gerencia de la empresa proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad	4.10
X14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo	4.33
X21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa	4.19
X29	La alta gerencia de la empresa se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad	4.09



**Planeamiento de la calidad.** En la Tabla 10 el factor Planeamiento de la Calidad tiene un promedio total de 4.15 correspondiente a un buen desempeño; obteniendo el mayor puntaje (4.25) en la pregunta “La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad” y el menor puntaje (4.10) en la pregunta “La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad”.

Tabla 10

*Resultados de Frecuencia del factor Planeamiento de la Calidad.*

	Factor y preguntas relacionadas	Promedio
	Factor planeamiento de la calidad	4.15
X5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	4.25
X27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	4.11
X33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	4.10

**Auditoría y evaluación de la calidad.** En la Tabla 11 el factor Auditoría y Evaluación de la Calidad tiene un promedio total de 4.14 correspondiente a un buen desempeño; obteniendo el mayor puntaje (4.20) en la pregunta “La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones” y el menor puntaje (4.07) en la pregunta “El benchmarking se utiliza ampliamente en la empresa”.

Tabla 11

*Resultados de Frecuencia del factor Auditoría y Evaluación de la calidad.*

	Factor y preguntas relacionadas	Promedio
	Factor auditoría y evaluación de la calidad	4.14
X3	El “benchmarking” se utiliza ampliamente en la empresa.	4.07
X22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	4.20
X23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	4.14

**Diseño del producto.** En la Tabla 12 se observa que el factor Diseño del Producto tiene un promedio total de 4.02 correspondiente a un buen desempeño sin embargo este viene a ser el menor puntaje comparando con los demás factores del TQM; obteniendo el mayor puntaje (4.04) en la pregunta “Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto” y el menor puntaje (4.01) en la pregunta “La empresa invierte en el diseño del producto”.

Tabla 12

*Resultados de Frecuencia del factor Diseño del Producto.*

Factor y preguntas relacionadas	Promedio
Factor Diseño del producto	4.02
X31 La empresa invierte en el diseño del producto.	4.01
X32 Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	4.04
X35 La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	4.02

**Gestión de la calidad del proveedor.** En la Tabla 13 se observa que el factor Gestión de la calidad del proveedor tiene un promedio total de 4.09 correspondiente a un buen desempeño; obteniendo el mayor puntaje (4.22) la pregunta “La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada” y el menor puntaje (3.98) en la pregunta “La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores”.

Tabla 13

*Resultados de Frecuencia del factor Gestión de la calidad del proveedor.*

Factor y preguntas relacionadas	Promedio
Factor Gestión de la calidad del proveedor	4.09
X7 La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	4.06
X13 La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	4.09
X15 La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	4.22
X34 La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	3.98

**Control y mejoramiento del proceso.** En la Tabla 14 se observa que el factor Control y mejoramiento del proceso tiene un promedio total de 4.08 correspondiente a un buen desempeño; obteniendo el mayor puntaje (4.22) en la pregunta “Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente” y el menor puntaje (3.8) en la pregunta “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)”

Tabla 14

*Resultados de Frecuencia del factor control y mejoramiento del proceso.*

	Factor y preguntas relacionadas	Promedio
	Factor control y mejoramiento del proceso	4.08
X1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	4.10
X12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	4.22
X16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	4.09
X20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	4.20
X28	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).	3.81

**Educación y entrenamiento.** En la Tabla 15 se observa que el factor Educación y Entrenamiento tiene un promedio total de 4.09 correspondiente a un buen desempeño; obteniendo el mayor puntaje (4.18) en la pregunta “La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad” y el menor puntaje (4.03) en la pregunta “La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad”.

Tabla 15

*Resultados de Frecuencia del factor educación y entrenamiento.*

	Factor y preguntas relacionadas	Promedio
	Factor educación y entrenamiento	4.09
X4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	4.18
X11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	4.06
X18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	4.03
X30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	4.10

**Círculos de Calidad.** En la Tabla 16 se observa que el factor Círculos de Calidad tiene un promedio total de 4.10 correspondiente a un buen desempeño; obteniendo el mayor puntaje (4.14) en la pregunta “La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad” y el menor puntaje (4.04) en la pregunta “La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad”.

Tabla 16

*Resultados de Frecuencia del factor círculos de calidad.*

	Factor y preguntas relacionadas	Promedio
	Factor círculos de calidad	4.10
X2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	4.04
X17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	4.14
X25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	4.12
X26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	4.11

**Enfoque hacia la satisfacción del cliente.** En la Tabla 17 se observa que el factor Enfoque hacia la satisfacción del cliente tiene un promedio de 4.05 correspondiente a un buen desempeño; obteniendo el mayor puntaje (4.16) en la pregunta “La empresa realiza una

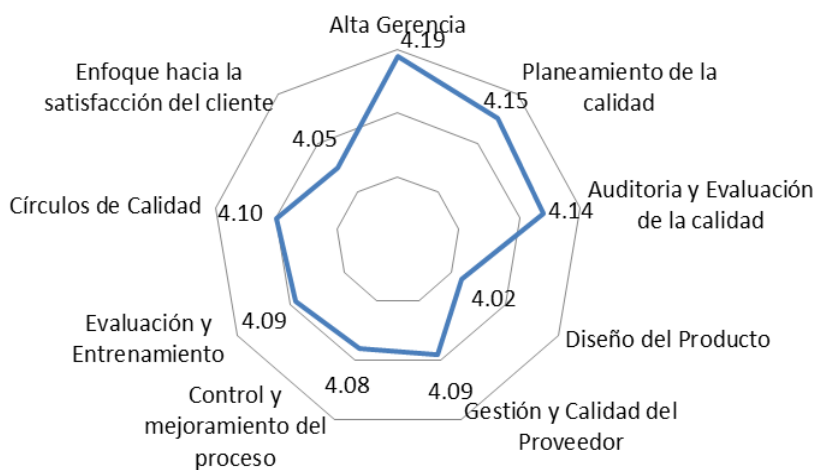
evaluación general de los requerimientos de los clientes” y el menor puntaje (3.96) en la pregunta “La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes”

Tabla 17

*Resultados de Frecuencia del factor enfoque hacia la satisfacción del cliente.*

Factor y preguntas relacionadas	Promedio
Factor enfoque hacia la satisfacción del cliente	4.05
X9 La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	4.01
X10 El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	4.05
X19 La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	3.96
X24 La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	4.16

En la Figura 8 se muestran los factores que resaltan dentro de los resultados obtenidos entre los restaurantes como, alta gerencia y planeamiento de la calidad. Los factores donde se obtuvieron las menores puntuaciones son en diseño del producto y en el enfoque hacia la satisfacción del cliente.



*Figura 8.* Comparación de factores de éxito de la calidad de los restaurantes de la Región Lambayeque.

La figura muestra los resultados obtenidos en el estudio, demostrando que no existe diferencia significativa en los resultados obtenidos para cada factor.

## Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

Siendo el objetivo del presente estudio identificar el nivel de cumplimiento de los nueve Factores del TQM en el Sector restaurantes en la Región Lambayeque se observa un alto nivel del cumplimiento percibido de estos con valores promedio por encima de 4, lo cual facilitaría la implementación de sistemas de gestión de calidad en los restaurantes de la región.

Con respecto al factor Alta Gerencia, el promedio total obtenido fue mayor a todos los demás factores del TQM, resultado similar al observado en el documento base “Calidad en las empresas Latinoamericanas – El caso Peruano” (Benzaquen, 2013), siendo el valor promedio de todas las preguntas correspondientes a este factor mayores a 4. Así mismo la pregunta “La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo” fue la de mayor valor promedio obtenido estando asociada a que la administración quienes en su mayoría son los dueños de los restaurantes es la encargada de velar por el cumplimiento de las metas y la sostenibilidad y rentabilidad del negocio.

Todos los restaurantes de Lambayeque obtuvieron valores promedio superiores a 4.0 en todas las preguntas correspondientes al factor Planeamiento de la Calidad por lo que reconocen contar con metas específicas prestando atención al cumplimiento de sus políticas, considerando que las estructuras organizativas son pequeñas, se puede involucrar a los empleados en la ejecución de sus planes y políticas de calidad para conseguir las metas planteadas.

Con respecto al factor Auditoría y Evaluación de la Calidad se obtienen valores promedios superiores a 4 en todas las preguntas correspondientes a este factor obteniéndose un mayor valor en la pregunta “La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones”. Considerando la cercanía que existe entre personal y alta gerencia tal lo indicado

en el AMOFHIT, es más fácil poder realizar seguimiento correspondiente al avance del cumplimiento de las metas y objetivos de calidad.

Con respecto al factor Diseño del producto se encuentra que el mayor valor se observa en la pregunta “Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto”. Debido al alto contacto que se tiene directamente entre cliente y personal de los restaurantes, el diseño de los productos tales como presentaciones de los platos, uso de insumos, servicio del personal, limpieza y ambiente, se orienta tomando en cuenta la opinión y nuevos requerimientos de sus clientes así como las tendencias de la gastronomía, esto coincide con lo revisado en la literatura respecto de que no solo vale la sazón sino que el servicio es el diferenciador para este sector.

En lo correspondiente al factor Gestión de la Calidad del Proveedor se obtuvo el máximo valor promedio en la pregunta “La calidad de los productos que los proveedores ofrecen es la adecuada”, esto debido a la cercanía de los mercados y/o puntos de abastecimiento y a que son los propios dueños de los restaurantes quienes realizan la labor de compras y abastecimiento, seleccionando sus productos directamente y asegurando así la mejor calidad en las compras, desarrollando buenas relaciones con los proveedores ya que dependen de la rapidez del servicio, la calidad de los insumos así como la del producto final.

En el factor Control y mejoramiento del proceso, los restaurantes reconocen contar con infraestructura, equipos e instalaciones idóneas para otorgar un buen servicio tal como lo establece la Norma N° 363-2005/MINSA respecto de los requisitos para el funcionamiento de los restaurantes, sin embargo se identifica mediante la pregunta “La empresa utiliza las siete herramientas de Control de Calidad” que esta obtuvo la más baja puntuación promedio de todas las 35 preguntas por lo que existe una debilidad para el diagnóstico oportuno y solución de problemas relacionados a la calidad ya que no se reconocen cuáles son estas siete herramientas.

En el factor Entrenamiento y Educación se obtienen valores promedios superiores a 4 en todas las preguntas, obteniéndose un mayor valor en la pregunta “La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de calidad”. Los trabajadores perciben recibir capacitaciones aunque mínimas y están en la capacidad de apoyar en la gestión de calidad además de encontrarse involucrados en actividades relacionadas a esta apoyados en cursos, talleres y capacitaciones ya que al ser capaces de proveer calidad se contribuye a la sostenibilidad de las empresas y la continuidad en sus puestos de trabajo.

El nivel de cumplimiento percibido respecto al factor Círculos de Calidad se obtienen valores promedios superiores a 4 en todas las preguntas correspondientes a este factor, obteniéndose un mayor valor en la pregunta “Las empresas han obtenido ahorros por los círculos de calidad” ya que al identificar mediante esta metodología determinados puntos críticos estas optimizan procesos, disminuyen mermas y costos operativos logrando ahorros importantes.

En lo correspondiente al factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente, los restaurantes realizan una evaluación general de los requerimientos de los clientes. La evaluación continua de los requerimientos de los clientes es facilitada por el contacto directo con estos lo cual permite que la alta gerencia pueda obtener información directa de primera fuente con la finalidad de conocer que es lo que el cliente quiere y como se siente respecto de la calidad que recibe actualmente.

## **5.2. Recomendaciones**

Lograr un mayor compromiso en la administración de empresas de restaurantes de la región Lambayeque para la implementación y sostenibilidad de Sistemas de Gestión de calidad mediante políticas más proactivas de entes estatales como las municipalidades, gobierno regional, el MINCETUR, mediante cursos, talleres y asesorías en gestión de



restaurantes promoviendo también la formalización de gran parte de estos solicitándose además implementación de sistemas de gestión de calidad como requisito para el funcionamiento de estos.

Comprometer y dar las facilidades necesarias a la Alta Gerencia de las empresas de restaurantes en la región a establecer políticas relacionadas con el cumplimiento de los factores de la Calidad así como en la certificación de SGC con una visión a largo plazo y orientado a la mejora continua.

Aprovechar lo reconocida que es la comida Lambayecana a nivel nacional para desarrollar mayores eventos turísticos y gastronómicos que promuevan la llegada de visitantes foráneos, esto mediante el involucramiento directo de las autoridades pertinentes.

Promover la llegada de más franquicias de restaurantes a la región ya que estas cuentan con mejor experiencia en la administración de Sistemas de Gestión en restaurantes y procedimientos ya establecidos que podría ser aprovechado por las empresas de la región mediante el Benchmarking contratando gente que hubiera trabajado en la administración de franquicias incorporando así ciertos procesos beneficiosos para el crecimiento y acreditación de estas empresas.

Crear alianzas estratégicas y promover relaciones de largo plazo entre los restaurantes de la región y agricultores menores de la zona a fin de contar con un control adecuado en la calidad de los insumos utilizados, esto crearía una cadena de valor más sostenida en el tiempo e impulsaría dos sectores importantes de región como son la gastronomía y la agricultura.

Buscar un mayor involucramiento de las universidades e institutos de la región con la finalidad de que impartan mayor cantidad de capacitaciones que promuevan el uso de los nueve factores del TQM para el control y mejoramiento del proceso en convenio con las autoridades locales y las asociaciones encargadas de promover la gastronomía Lambayecana,

así mismo inculcar en los restaurantes y sus administradores la cultura del servicio como fortaleza de batalla para el crecimiento de sus negocios.

Promover la adopción de los Círculos de Calidad como metodología para el mejoramiento continuo de la calidad involucrando a los trabajadores.

Se recomienda a la Alta Gerencia de las empresas de restaurantes de la región Lambayeque a conseguir más y mejor información a través de encuestas anuales de satisfacción del cliente, estas encuestas se pueden basar en la escala DINESERV de manera estandarizada en todos los restaurantes como una exigencia en la normatividad nacional para analizar la diferencias existente entre la calidad esperada y la percibida por los clientes, cuantificando esta brecha se pueden desarrollar mejores planes y políticas orientados a la mejora de la calidad .

Realizar una investigación por segmentos valorando el cumplimiento percibido de los nueve factores del TQM en Chifas, restaurantes de pescado, restaurantes propios de hoteles, franquicias, etc.

Incluir el uso de material didáctico audiovisual para aclarar mejor los conceptos académicos de Calidad utilizados en el instrumento que el personal de los restaurantes no llegue a conocer.

Realizar el estudio en horario de poca afluencia del público, entre 4 y 6 pm con la finalidad de conseguir una mejor atención de la Alta Gerencia e información más veraz y fidedigna.

Se recomienda a futuros investigadores tener en claro que la escala de Likert utilizada en la encuesta mide las actitudes y da a conocer el grado de conformidad del encuestado por lo que las respuestas sirven para medir la intensidad de los sentimientos del encuestado según las afirmaciones de las preguntas, por lo tanto, el encuestado dependiendo de su estado de ánimo podría estar de acuerdo con la mayoría de las respuestas, por lo cual es importante

tener claros los conceptos de cada afirmación preguntada y de ser necesario si el encuestador denota que el encuestado no tiene clara la afirmación, volver a repetírsela y explicársela detalladamente.

### **5.3. Contribuciones prácticas y teóricas**

Se trata del primer estudio que se realiza en el sector en la región Lambayeque en base al modelo desarrollado por el doctor Benzaquen. Esta investigación brinda contribuciones prácticas de suma importancia para el sector de restaurantes no solo de esta zona, sino a nivel nacional e internacional ya que brinda información relevante para quien desee invertir en este rubro en la región. Permite además a través del conocimiento adquirido identificar las mejoras relevantes que se deben implementar en el sector adecuando las estrategias a la realidad regional, tomando como oportunidad de mejora para que los entes competentes del Sector tanto públicos como privados desarrollen estrategias que induzcan a las empresas a mejorar en la implementación y cumplimiento de sus sistemas de gestión.

Así mismo la contribución teórica de esta investigación es para el Perú y el mundo debido a que la muestra fue calculada utilizando el método estadístico respetando el rigor metodológico, basándose en el estudio del doctor Jorge Benzaquen y aprobado por una de las principales escuelas de negocios del Perú como Centrum Católica. Esta investigación es representativa y pueda ser utilizada como referente para el sector interesado y para futuras investigaciones, analizando por ejemplo si posibles cambios que se den a futuro en el entorno de la región Lambayeque pudiesen influir en el cumplimiento percibido de los nueve factores del TQM.

## Referencias

- Alvarez, I. (2006). *Introducción a la calidad. Aproximación a los sistemas de gestión y herramientas de calidad*. España: Editorial Vigo.
- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Gcg Georgetown University ó Universia*. 7, 41-59. doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03
- Benzaquen, J. (2014). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Peru. *Gcg Georgetown University ó Universia*. 8, 67-89. doi: 10.3232/GCG.2013.V8.N1.04
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*. 56 (4), (pp. 57-71).
- Características de la Población Económicamente Activa Ocupada. *Inei*. Recuperado de [http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1105/cap02.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1105/cap02.pdf)
- Centro de desarrollo industrial, Comité de gestión de la Calidad. *Sociedad Nacional de Industrias*. Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - Ceplan. (2012). *Gastronomía Peruana al 2021: Lineamientos para un programa de desarrollo de la gastronomía peruana en el marco del plan bicentenario*. (2a ed., 2012).
- Concha J.R. (2010). *Satisfacción del cliente en empresas de servicio - El caso de la industria de restaurantes*. 1er Simposio Brasileiro de Ciencia de los Servicios. Brasilia, Brasil. Recuperado de <http://www.redlas.net/materiali/priloge/slo/75005.pdf>

D'Alessio, I. F. (2012). Calidad Total. *Administración de las Operaciones Productivas* (pp. 349 – 388). Mexico: Pearson.

Dean, J. & Bowen, D. (1994). Management theory and total Quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review* 19(3), (pp. 392-418).

Decreto Supremo N° 007-2008-TR. Aprueba la ley de promoción de la competitividad, formalización y desarrollo de la micro y pequeña empresa y del acceso al empleo decente. Presidencia de la Republica del Perú (2008).

Deming, W. E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Editorial Vértice. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. España: Publicaciones Vértice.

Fontalvo, T. & Vergara, J. (2008.) *La Gestión de la Calidad en los servicios ISO 9001: 2008*. España: Eumed- Universidad de Málaga.

George D. & Mallery P. (2001). *SPSS for Windows: Step by step a simple guide reference*. (3a ed). Estados Unidos: Allyn & Bacon.

Gooderl, J. (2012). *Administración de pequeñas empresas*. México: Cengage Learning.

Hernández, R. & Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw - Hill

Instituto Nacional de Estadística e Informática. *Inei*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/>

Instituto para la Calidad. *Pontificia Universidad Católica del Perú*. Recuperado de <http://calidad.pucp.edu.pe/>

Instituto Peruano de Economía. (2015, Abril). *Índice de Competitividad Regional*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/documentos/indice-de-competitividad-regional-incore-2015>

Leahy, K. (2015, April). The Modern Service Challenge. *Restaurant Business*, 114(4), (pp. 48-57). Recuperado de <http://digitaledition.qwinc.com/publication/?i=252335>

Martínez, J. M. (2002). *Innovación y mejora continua según el modelo EFQM de excelencia*.

Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, Viceministerio de Turismo, Plan Nacional de calidad Turística del Perú – CALTUR. (2013). *Manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos para restaurantes y servicios afines*. Recuperado de [http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs\\_documentos\\_Caltur/02\\_mbp\\_manipulacionA/MBP\\_manipulacion\\_alimentos\\_restaurantes\\_servicios\\_afines.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/Turismo/Otros/caltur/pdfs_documentos_Caltur/02_mbp_manipulacionA/MBP_manipulacion_alimentos_restaurantes_servicios_afines.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas, Dirección General de Política Macroeconómica. (2014).

*Informe de Seguimiento del Marco Macroeconómico Multianual 2013 ó 2015*.

Recuperado de

[http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/Informe\\_Seguimiento\\_MM2013\\_2015\\_IISEM.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/Informe_Seguimiento_MM2013_2015_IISEM.pdf)

Ministerio de Salud, Dirección General de Salud Ambiental. (2005). *Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines*. (Resolución Ministerial N°. 363-2005/Minsa). Recuperado de

<ftp://ftp2.minsa.gob.pe/destacados/archivos/130/RM363-2005.pdf>

Nunnally, J.C. (1967). *Psychometric Theory*. New York, Usa: McGraw- Hill Book Company.

Parasuraman, A. & Zeithaml, V. & Berry. L. (1985). *A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research*. *Journal of Marketing*. (pp. 41–50).

Salkind, N. (1999) *Métodos de Investigación*. (p 27) Mexico: Prentice Hall.

Sila, I. & Maling E. (2002). *Revista internacional de Gestión de Calidad y Confiabilidad*, 19(7), (pp. 902-970).

Sociedad Peruana de Gastronomía – APEGA. (2013). *El Boom Gastronómico Peruano al 2013*. (2013)

Sociedad Peruana de Gastronomía. APEGA. Recuperado de <http://www.apega.pe/>

The ISO Survey Certifications, resultados. (2014). *International Organization for Standardization*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/iso-survey>

Verdoy, P.(2006). *Manual de control estadístico de la calidad*. España: Publicaciones de la Universidad Jaume I.

Wishna, V. (1999). GREAT EXPECTATIONS - The tastes of customers will become more diverse, more sophisticated-and harder to satisfy-than ever before. *Restaurant Business*. 99(1), (pp. 27-37).

Zeithaml, V. & Bitner, M.J. (2003). *Services Marketing*, (3a ed). Boston, Usa: McGrawHill

Irwin.





## Apéndice A: Encuesta

 <b>CENTRUM</b> GRADUATE BUSINESS SCHOOL <small>PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ</small>		Fecha				
<b>CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA</b>						
<b>A. Su empresa o Institución está ubicada:</b> a. ( ) En Lima b. ( ) En provincia	<b>E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?</b> 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 _____					
<b>B. Su empresa es:</b> a. ( ) Pública b. ( ) Privada c. ( ) Otra (Instituciones) _____	<b>F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?</b> a. ( ) 0 - 5 b. ( ) 6 - 10 c. ( ) 11 - 15 d. ( ) 16 - 20 e. ( ) Más de 20					
<b>C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?</b> a. 1 a 10 ( ) b. 11 a 50 ( ) c. 51 a 200 ( ) d. 201 a más ( )	<b>D. Su cargo es:</b> a. ( ) Presidente de Directorio o Gerente General b. ( ) Gerente de Area o Jefe de Departamento c. ( ) Otro _____					
		<b>G. Su empresa ¿cuenta con un Sistema de Gestión de Calidad?</b> ( ) Sí ( ) No				
		<b>H. Indique qué Sistema de Gestión de Calidad cuenta su empresa</b> _____				
		<b>I. Indique el tiempo que su empresa cuenta con Sistema de Gestión de Calidad</b> a. De 1 a 3 años ( ) b. De 4 a 7 años ( ) c. De 8 a más años ( )				
<b>NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA</b> Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.						
	<b>Preguntas</b>	<b>Totalmente en desacuerdo</b>	<b>En desacuerdo</b>	<b>Neutro</b>	<b>De acuerdo</b>	<b>Totalmente de acuerdo</b>
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 B: Valor medio de las encuestas

Preguntas por Factor	Valor medio de las encuestas
<b>Factor Alta Gerencia</b>	<b>4.19</b>
X6	4.25
X8	4.10
X14	4.33
X21	4.19
X29	4.09
<b>Factor planeamiento de la calidad</b>	<b>4.15</b>
X5	4.25
X27	4.11
X33	4.10
<b>Factor auditoría y evaluación de la calidad</b>	<b>4.14</b>
X3	4.07
X22	4.20
X23	4.14
<b>Factor Diseño del producto</b>	<b>4.02</b>
X31	4.01
X32	4.04
X35	4.02
<b>Factor Gestión de la calidad del proveedor</b>	<b>4.09</b>
X7	4.06
X13	4.09
X15	4.22
X34	3.98
<b>Factor control y mejoramiento del proceso</b>	<b>4.08</b>
X1	4.10
X12	4.22
X16	4.09
X20	4.20
X28	3.81
<b>Factor educación y entrenamiento</b>	<b>4.09</b>
X4	4.18
X11	4.06
X18	4.03
X30	4.10
<b>Factor círculos de calidad</b>	<b>4.10</b>
X2	4.04
X17	4.14
X25	4.12
X26	4.11
<b>Factor enfoque hacia la satisfacción del cliente</b>	<b>4.05</b>
X9	4.01
X10	4.05
X19	3.96
X24	4.16

## Apéndice C: Restaurantes de Lambayeque

N°	RESTAURANTE	DIRECCIÓN	PROVINCIA	Estado
1	Allende Resto - Grill	Calle Torres Paz, 667	Chiclayo	No Encuestado
2	Anaconda Resto-bar	Av Balta 1340	Chiclayo	No Encuestado
3	Asia Food	Calle Almirante Villar, 100	Chiclayo	Encuestado
4	Avenida 7	Avenida Grau 650	Chiclayo	Encuestado
5	Bar Picanteria Mi Garza Real	P. J. San Martin, Miguel Grau 565	Chiclayo	No Encuestado
6	Bar Restaurant Las Gaviotas	Avenida Balta N°. 037 CERCADO DE Chiclayo	Chiclayo	Encuestado
7	Bar Restaurant Roma	Calle Manuel María Izaga, 710	Chiclayo	No Encuestado
8	Bar Restaurant Romana	Avenida José Balta, 512, Chiclayo (Lambayeque)	Chiclayo	Encuestado
9	Bar Restaurante Las Delicias	Calle Augusto B. Leguia 303	Chiclayo	No Encuestado
10	Batangrande Restaurante	Calle Bernardo Alcedo, 320 - Urb. Patazca	Chiclayo	Encuestado
11	Brasa Chicken	Avenida Pedro Ruiz, 1000 - Esq. con Av. Balta	Chiclayo	Encuestado
12	Brasa Peru Chicken Grill	Avenida Santa Victoria, 700	Chiclayo	Encuestado
13	Brasa Roja	Calle Vicente De La Vega 869	Chiclayo	Encuestado
14	Brothers burgers & BBQ	Av. Arizola 200, Urb. Federico Villarreal - 950836445	Chiclayo	No Encuestado
15	Café 900	Manuel Maria Izaga 900	Chiclayo	Encuestado
16	Cannata	Alfredo Lapoint, 1117	Chiclayo	Encuestado
17	Cappuccino Cafe	Hotel Casa Andina Chiclayo	Chiclayo	Encuestado
18	Cames Selectas E.I.R.L.	Calle El Dorado, A-018 - Pto.183 Sector 1- Moshoqueque	Chiclayo	No Encuestado
19	Casa Blanca	Avenida Grau 823 Urb. Santa Victoria	Chiclayo	Encuestado
20	Casona del Muelle	Calle Nueva Estacion 116	Pimentel	Encuestado
21	Cebichería Mi Chepita	Torres paz	Pimentel	No Encuestado
22	Centro Turístico Campestre las Pirkas	Panamericana Norte - Km. 32.5	Jayanca	No Encuestado
23	Centro Turístico el Tambo	Sector El Tránsito - CPM Larán, Monsefú (Lambayeque)	Monsefú	Encuestado
24	Cevichería del Mar	Colón 264	Chiclayo	Encuestado
25	Cevichería Don Cholote y Sus Concha	Próceres, 510 - Urb. Latina J.L.O. - Chiclayo	Chiclayo	Encuestado
26	Cevichería Jony	Avenida Los Incas, 950 - Urb. La Victoria	Chiclayo	Encuestado
27	Cevichería La Concha de sus Mares	Avenida Salaverry	Chiclayo	No Encuestado
28	Cevichería Nicha		Monsefú	No Encuestado
29	Cevichería Puerto Pizarro	Alfonso Ugarte 1168	Chiclayo	No Encuestado
30	Chez Maggy	Av. Balta 413	Chiclayo	No Encuestado
31	Chifa 5 estrellas	Manuel Maria Izaga 661	Chiclayo	Encuestado
32	Chifa China	Avenida Francisco Bolognesi, 769	Chiclayo	Encuestado
33	Chifa Chu Fon	Av. 8 de Octubre 325	Chiclayo	Encuestado
34	Chifa el Porvenir	Pasaje Pedro Ruiz, 190	Chiclayo	No Encuestado
35	Chifa Fortuna S.R.L.	Avenida Sesquicentenario, 605 - Av. Santa Victoria	Chiclayo	Encuestado
36	Chifa Gao Gao	Calle 8 de Octubre 131	Chiclayo	No Encuestado
37	Chifa Jey Lim Cam	Elias Aguirre 251	Chiclayo	No Encuestado
38	Chifa Kaio Ken	Jacarandas 100	Chiclayo	Encuestado
39	Chifa Luna Llana	Avenida Grau, 1086	Chiclayo	No Encuestado
40	Chifa Polleria Nikely	Avenida Eufemio Lora , 1220 - Etapa 1	Chiclayo	Encuestado
41	Chifa Sang Sang	Elias Aguirre 728	Chiclayo	No Encuestado
42	Chifa Shin Wanda	Bolognesi 1009A	Chiclayo	No Encuestado
43	Chifa Soo Fun	Los Pinos 298	Chiclayo	No Encuestado
44	Chifa Won Kung	Avenida Santa Victoria, 475	Chiclayo	Encuestado
45	Chifa Zhong Hua	Avenida Bolognesi 940	Chiclayo	No Encuestado
46	Coma y punto	Avenida San Jose cuadra 6	Chiclayo	Encuestado
47	Complejo Turístico " la Alforjas de Monsefú"	Prolongación Tupac Amaru , 397 - Monsefú	Chiclayo	No Encuestado
48	Contigo Perú		Chiclayo	Encuestado
49	D' Pulpa	Los Pinos, 300 - Urb. Santa Victoria	Chiclayo	Encuestado
50	D. Brau Restaurante Y Cevichería	Calle tacna 578	Chiclayo	No Encuestado
51	Diner Mama Mia	Calle Vicente de la Vega, 910	Chiclayo	No Encuestado
52	Don Alberto Restaurant Gourmet	Avenida Santa Victoria , 688 - Urb. Santa Victoria	Chiclayo	No Encuestado
53	Don César	Intendente 160, Urb. Latina	Chiclayo	Encuestado
54	Don Godito	Av. Luis Gonzales 1341	Chiclayo	Encuestado
55	El Agasajo	Calle 7 de enero N° 382	Chiclayo	Encuestado
56	El amigo		Chiclayo	Encuestado
57	El Cantaro de Juanita	Calle 2 de Mayo, 180	Chiclayo	No Encuestado
58	El Cevichon	Avenida Pedro Ruiz N° 1756	Chiclayo	Encuestado
59	El Churrasco		Chiclayo	Encuestado
60	El club Arabe	Los Sauces 315	Chiclayo	Encuestado
61	El Diez	Avenida La Libertad 350	Chiclayo	Encuestado
62	El Ferrocarril	Avenida Las Américas 168 Pueblo Joven San Martín	Chiclayo	Encuestado
63	El Ferrocarril		Pto Eten	Encuestado
64	El Gaucho		Chiclayo	Encuestado
65	El limon Cevichería	Calle Francisco Casos - Mz.M Lt. 4 y 5, Urb. Castilla de Oro	Lambayeque	Encuestado

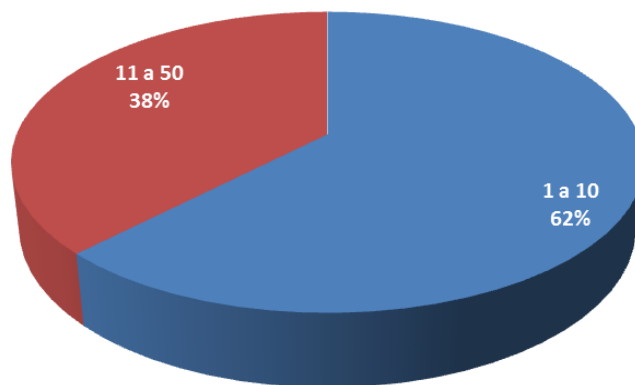
66	El Mangal		Chiclayo	Encuestado
67	El Pacifico	Avenida Huamachuco, 970 - Lambayeque - Lambayeque	Lambayeque	Encuestado
68	El Palacio de los Sabores	Sta Victoria	Chiclayo	No Encuestado
69	El Paraíso	Vicente De La Vega, 840 - H-13	Chiclayo	Encuestado
70	El Paso	Jacarandas, 127 - Esq. Los Tumbos - Urb. Sta. Victoria	Chiclayo	Encuestado
71	El Peñon Restaurant	Calle Juan Cuglievan, 1339 - 2do Piso Cercado	Chiclayo	Encuestado
72	El Punto del Sabor	Avenida Bolognesi, 1145	Chiclayo	Encuestado
73	El Rincon del Pato	Avenida Leguia, 270 - Lambayeque - Lambayeque	Lambayeque	Encuestado
74	El Rincon Marino		Chiclayo	Encuestado
75	El Rinconcito Piurano	Calle Zarumilla, 178 - Pj. José Olaya	Chiclayo	Encuestado
76	Gloria's Coffee	San José, cuadra 5	Chiclayo	No Encuestado
77	Gripto Grill		Chiclayo	Encuestado
78	Gustosito Eir	San José, 349 - Chiclayo	Chiclayo	Encuestado
79	Hebron	J Balta 605	Chiclayo	Encuestado
80	Heladería Hoppy	Victor Raúl Haya de La Torre	Chiclayo	No Encuestado
81	Huayra		Chiclayo	Encuestado
82	Iphi Cafe	Calle Colon 605	Chiclayo	Encuestado
83	Kango Cafe	Elias Aguirre Nro 561,	Chiclayo	Encuestado
84	Katafe Restaurante - Pastelería		Chiclayo	No Encuestado
85	La Boni	Juan Cuglievan 1116	Chiclayo	Encuestado
86	La Cabaña Drive Inn	Los Laureles , 235 - Urb. Caja de Depósitos	Chiclayo	Encuestado
87	La Cabañita		Chiclayo	Encuestado
88	La Casa de Bruno Restaurant	Carretera Tacna, 547	Chiclayo	No Encuestado
89	La Casa de Lucy Restaurant Arequipeno	Jirón Virrey Toledo, 337 - Urb. Latina	Chiclayo	No Encuestado
90	La Casa del Mar	Mariscal Castilla 664	Pto Eten	Encuestado
91	La Casa del Mar E.I.R.L.	Avenida Grau y Pacasmayo, 100 - Urb. Santa Victoria	Chiclayo	Encuestado
92	La Casa del Oso - Restaurant	Calle Eten, 126 - Urb. Santa Victoria	Chiclayo	No Encuestado
93	La Churrasquería San Luis	Los Alumnos 157	Chiclayo	No Encuestado
94	La Cocina del Yayo	Avenida Libertad, 217 - Urb. Santa Victoria, Chiclayo (Lambayeque)	Chiclayo	Encuestado
95	La Fabrique	Jacarandas 127 B	Chiclayo	No Encuestado
96	La Mayita Restaurante	Mz. A Lt. 7 - PJ Elias Aguirre - Chiclayo	Chiclayo	Encuestado
97	La Novena	Avenida La Libertad, 231	Chiclayo	Encuestado
98	La Nusta I	Tacna 635	Chiclayo	Encuestado
99	La Pecera I	Rivera del Mar, 176 - Pimentel	Pimentel	Encuestado
100	La Pizzita	San José 476	Chiclayo	No Encuestado
101	La Rulet	Avenida Bolognesi 756	Chiclayo	No Encuestado
102	La Taberna	Calle Manuel Suárez, 128 - B	Chiclayo	Encuestado
103	La Ventanita	Avenida Ejército, 524 - Urb. 9 de Octubre, Chiclayo (Lambayeque)	Chiclayo	Encuestado
104	Lajeño		Chiclayo	Encuestado
105	Las Algas Marinas	España 666	Chiclayo	No Encuestado
106	Las Americas	E Aguirre 824	Chiclayo	Encuestado
107	Las Musas Burguer	Paseo las Musas s/n	Chiclayo	No Encuestado
108	Las Tinajas	Elias Aguirre 134	Chiclayo	No Encuestado
109	Las Tinajas Norteñas	Av. Las Americas #135	Chiclayo	No Encuestado
110	Le Boulevard		Chiclayo	Encuestado
111	Le Paris	Manuel Maria Izaga 716	Chiclayo	No Encuestado
112	Los Bungalows del Tío San	Chacupe Alto Sector Medianero	Chiclayo	No Encuestado
113	Los Caracoles	Putumayo Cuadra 03	Chiclayo	No Encuestado
114	Los Faiques Restobar	Los Faiques, 164 - Sta. Victoria	Chiclayo	Encuestado
115	Los Percebes	Maria Izaga 900	Chiclayo	Encuestado
116	Loving Hut	Av. Elias Aguirre Nº 962	Chiclayo	Encuestado
117	Luciano		Chiclayo	Encuestado
118	Lucila Restaurant	Calle 13 de Diciembre, 110	Ferreñafe	Encuestado
119	Maiko sushibar	Los Geranios 195	Chiclayo	No Encuestado
120	Managual	Calle San José, 236	Chiclayo	Encuestado
121	Marisol		Chiclayo	Encuestado
122	Marisquería Todo El Sabor Del Norte	Calle Augusto B. Leguia 269	Chiclayo	No Encuestado
123	Mas Brasa	Avenida Balta, 407	Chiclayo	No Encuestado
124	Mi Tia	Avenida Elias Aguirre, 662	Chiclayo	Encuestado
125	Mia Casa	Maria Izaga 722	Chiclayo	Encuestado
126	Miura II	Avenida Bolognesi cuadra 9	Chiclayo	No Encuestado
127	Multiservicios G & G Eirl.	Avenida Ramón Castilla , 499	Lambayeque	No Encuestado
128	Nando Restaurant	Av. Chinchaysuyo 510	Chiclayo	Encuestado
129	Nando'S Burger	Calle Leoncio Prado, 365 - Urb. El Porvenir	Chiclayo	Encuestado
130	Naylamp	Rivera Del Mar 236	Pimentel	Encuestado
131	Oceanos	Vicente De La Vega, 840 - H-13	Chiclayo	Encuestado
132	Ochocalo Restaurante y Espectaculo	Avenida Manuel Arteaga, 420 - Los Parques	Chiclayo	No Encuestado
133	Pacha's Lounge & Grill	Los Naranjos 186	Chiclayo	No Encuestado
134	Paladares	Miguel Grau 680	Chiclayo	Encuestado
135	Para Ti Pizzas	Fco. Cuneo, 450	Chiclayo	No Encuestado
136	Pardos Chicken	C.C Real Plaza Chiclayo – Chiclayo	Chiclayo	Encuestado
137	Paroda Café		Chiclayo	Encuestado
138	Picantería Campestre Los Delfines	Calle Misericordia 907 A	Monsefu	Encuestado
139	Picantería el Lajeñito	Sinchi Roca, 1475 - La Victoria	Chiclayo	No Encuestado
140	Picantería la Nueva Sirena	Avenida España, 865 - (Altos) José L. Ortiz	Chiclayo	No Encuestado

141	Picanteria LA TINTORETA	San Martin 113	Chiclayo	Encuestado
142	Pizarro Restaurante	Torres Paz s/n	Chiclayo	No Encuestado
143	Pizzeria "Giorgio"	Jacarandas 330	Chiclayo	No Encuestado
144	Pizzeria La Prietta	Calle tacna 169	Chiclayo	No Encuestado
145	Pizzeria Venecia	Av. José Balta 365	Chiclayo	No Encuestado
146	Pizzeria: la Toscana	Avenida Santa Victoria, 519	Chiclayo	Encuestado
147	Pollería 5 Sabores	Carretera Chongoyape s/n	Chiclayo	Encuestado
148	Pollería Bonanza	Calle Pedro Ruiz 808	Chiclayo	No Encuestado
149	Pollería Central	Avenida Balta, 207	Chiclayo	No Encuestado
150	Pollería Gloria	Garcilaso De la Vega 491 - San Martín	Lambayeque	No Encuestado
151	Pollería KIKIRIKI	Balta 1171	Chiclayo	Encuestado
152	Pollería la Caravana	Avenida Francisco Bolognesi, 989	Chiclayo	Encuestado
153	Pollería Milagro	Plazuela Elias Aguirre 150	Chiclayo	No Encuestado
154	Pollería OKY'S	Calle Balta 936	Chiclayo	No Encuestado
155	Pollería Restaurant Juancito Querendon	Los Cedros de la Pradera - Mz. B Lt. 29	Pimentel	No Encuestado
156	Pollería Rokys	Av. José Balta 443	Chiclayo	Encuestado
157	Pollerías Campos	Avenida Saenz Peña, 2205 - Urb. Latina	Chiclayo	No Encuestado
158	Rest - Bar el Palacio de los Mariscos	Avenida Nicolás Ayllón, 724 - José Leonardo Ortiz	Chiclayo	No Encuestado
159	Rest. El Muelle de Pimentel Estacion Gourmet	Calle Manuel Seoane 725	Chiclayo	Encuestado
160	Rest.Campos	Avenida Chiclayo MzA, Lt.23	Chiclayo	Encuestado
161	Rest.Pollería La Sarza de Fuego	Avenida Mexico, 455	Chiclayo	Encuestado
162	Restaurant - Cevichería el Norteño	Avenida Augusto B. Leguía, 207	Olmos	No Encuestado
163	Restaurant - Parrillada la Perla de Las Flores	Calle Florida, 998 - Urb. San Eduardo	Chiclayo	Encuestado
164	Restaurant "Rio Mar"	América 649	Chiclayo	No Encuestado
165	Restaurant & Marisquería las Caviotas	Avenida Arica, 1168 - 2do Piso	Chiclayo	No Encuestado
166	Restaurant Campestre la Cascada	Panam.Norte, Km 777 - Alt. Fábrica de Alcohol	Chiclayo	No Encuestado
167	Restaurant Casa Hospedaje "Señor de Sipan"	Centro Poblado Sipan, Campiña Huaca Rayada s/n	Chiclayo	No Encuestado
168	Restaurant Cevichería "Manos Piuranas"	Av Ramon Castilla 315 urb miraflores	Lambayeque	No Encuestado
169	restaurant cocina de rosita	Yahuar Huaca 775	Chiclayo	No Encuestado
170	Restaurant del Ingeniero	Avenida Zarumilla, 095 - Urb. El Ingeniero	Chiclayo	No Encuestado
171	Restaurant el Boom	Calle San José, 677	Chiclayo	Encuestado
172	Restaurant El Huaralino	Avenida La Libertad, 155 - Urb. Santa Victoria	Chiclayo	Encuestado
173	Restaurant el Langostino	Rivera del Mar, s/n - Pimentel	Pimentel	Encuestado
174	Restaurant el Pionero	Avenida Santa Victoria, 432 - 472	Chiclayo	No Encuestado
175	Restaurant el Punto del Sabor	Avenida Bolognesi, 1145, Chiclayo (Lambayeque)	Chiclayo	Encuestado
176	Restaurant Fiesta Gourmet	Avenida Salaverry, 1820 - 1826	Chiclayo	Encuestado
177	Restaurant Juguería D' Casa	Avenida Grau, 713 - Urb. Santa Victoria	Chiclayo	Encuestado
178	Restaurant la Capita	Avenida Ejército, 524 - Urb. 9 de Octubre	Chiclayo	Encuestado
179	Restaurant La Parra	María Izaga, 752	Chiclayo	Encuestado
180	Restaurant las Americas	Calle Tahuantinsuyo, 900 - Urb.San Carlos	Chiclayo	No Encuestado
181	Restaurant las Garzas	Avenida Angamos, 501 - Urb. El Porvenir	Chiclayo	No Encuestado
182	Restaurant Loche y Duna	Carretera a Lambayeque	Lambayeque	No Encuestado
183	Restaurant Marisquería 25 Horas	Calle San José, 236	Chiclayo	Encuestado
184	Restaurant Mis Algarrobos	Avenida Huamachuco, 1061	Lambayeque	No Encuestado
185	Restaurant Naty'S	Avenida Nacionalismo, 510	Chiclayo	No Encuestado
186	Restaurant Peña "Polita"	Calle Arica , 1156	Chiclayo	No Encuestado
187	Restaurant Peña Polita	Calle Arica , 1156	Chiclayo	Encuestado
188	Restaurant Pollería Don Carlos	Av Balta 1259	Chiclayo	Encuestado
189	Restaurant Pollería el Pimpollo	Avenida Grau, 1050, Chiclayo (Lambayeque)	Chiclayo	Encuestado
190	Restaurant Pollería San Carlos	Calle Cahuide, 137 - Ilo	Chiclayo	Encuestado
191	Restaurant Sabores de Sipan	Calle Los Alumnos , 150 - Urb. San Luis	Chiclayo	No Encuestado
192	Restaurant Salones Doña Rosita E.I.R.L	Avenida Vizcardo y Guzmán, 851	Lambayeque	No Encuestado
193	Restaurant Siempre Imperial	Calle Francisco Cabrera, 1295	Chiclayo	Encuestado
194	Restaurant Siempre Imperial	Avenida Elvira García y García, 325 - (Esq. Av. Tumbes)	Chiclayo	Encuestado
195	Restaurant Tavira	Rivera Del Mar 240	Chiclayo	No Encuestado
196	Restaurant Tinto & Parrilla	Avenida Andrés Avelino Cáceres, 256 - Urb. Santa Victoria	Chiclayo	Encuestado
197	Restaurant Típico el Lambayecano	Calle Juan XXIII, 498 - Lambayeque - Lambayeque	Lambayeque	Encuestado
198	Restaurant Tradición y Sabor	José Balta, 456	Chiclayo	Encuestado
199	Restaurant Turístico Beiru	Avenida Miguel Grau, 1411	Chiclayo	Encuestado
200	Restaurant Turístico Chozza Veá	km.1.3 - Carretera a Monsefú	Chiclayo	No Encuestado
201	Restaurant Turístico el Cántaro	Calle 2 de Mayo, 180	Chiclayo	Encuestado
202	Restaurant Turístico la Colmena	Avenida Progreso, 307 - Calle Victoria	Tucume	No Encuestado
203	Restaurant Vegetariano Govinda	Vicente De la Vega 982	Chiclayo	Encuestado
204	Restaurante "El Caserío del norte"	Vicente De La Vega 293	Chiclayo	No Encuestado
205	Restaurante Anggelyna Martha	Avenida Perú, s/n - U.V. Santa Valentina - Ferreñafe - Lambayeque	Ferreñafe	Encuestado
206	Restaurante Bar Campestre el Potrero	Panamericana norte-caserío la pintada	Lambayeque	No Encuestado
207	Restaurante Barreto Karaoke	Balta 1320	Chiclayo	No Encuestado
208	Restaurante Beirut	Miguel Grau 1461, La Victoria	Chiclayo	No Encuestado
209	Restaurante Café Colón	Colón 390-B	Chiclayo	Encuestado
210	Restaurante Cafetería y Pastelería D'Mela	Manuel María Izaga 612	Chiclayo	Encuestado

211	Restaurante Casa Descalzi	Calle 8 de Octubre, 345 - Lambayeque - Lambayeque	Lambayeque	Encuestado
212	Restaurante Cebra	Avenida Los Incas 193	Chiclayo	No Encuestado
213	Restaurante Cevichería el Tiburon	Calle Castilla, 251 - Urb. Castilla de Oro	Lambayeque	Encuestado
214	Restaurante Cevichería La Piurana	Av. Salaverry s/n	Chiclayo	No Encuestado
215	Restaurante Chifa Fortuna	Av. Santa Victoria 605	Chiclayo	Encuestado
216	Restaurante Chorokos Restobar - Grill	Los Faiques 164	Chiclayo	Encuestado
217	Restaurante D'Familia	Av. Jorge Chavez 14001	Chiclayo	No Encuestado
218	Restaurante del Hotel Los Portales	Av. Saenz Peña 396	Chiclayo	Encuestado
219	Restaurante del Sunec Hotel	Calle Manuel María ilaga #472, Chiclayo	Chiclayo	Encuestado
220	Restaurante Delicias Marinas	Av. Santa Victoria 584	Chiclayo	Encuestado
221	Restaurante D'Kike	Avenida Bolognesi 435	Chiclayo	Encuestado
222	Restaurante El Caribe	Calle Pedro Ruiz 608	Chiclayo	No Encuestado
223	Restaurante El Cholíto	Calle Tacna 624	Chiclayo	No Encuestado
224	Restaurante El Club Árabe	Los Sauces 315 - Urb. Santa Victoria	Chiclayo	Encuestado
225	Restaurante El Kero (Inti Hotel)	Av. Luis Gonzales 622, Chiclayo	Chiclayo	Encuestado
226	Restaurante El Manantial	Alfonso Ugarte 775	Chiclayo	No Encuestado
227	Restaurante El Mirador	Panamericana Sur Km. 761, Chiclayo	Chiclayo	Encuestado
228	Restaurante El Rancho Los Mellizos	Av. Balta 1115	Chiclayo	Encuestado
229	Restaurante El Ricón del Pato	Santa Victoria 250 Jose Carlos Mareategui	Chiclayo	Encuestado
230	Restaurante El Rosario	Avenida Venezuela 254	Monsefú	No Encuestado
231	Restaurante El serrucho	Pedro Ruiz 1062	Chiclayo	No Encuestado
232	Restaurante El trebol	Calle Elías Aguirre 816	Chiclayo	Encuestado
233	Restaurante El Velocista S.A.C	Avenida Los Incas , 379	Chiclayo	Encuestado
234	Restaurante Faisan Dorado	Calle 7 de Junio 617	Monsefú	No Encuestado
235	Restaurante Galicia	Calle Rivera del Mar s/n	Chiclayo	Encuestado
236	Restaurante Glomys	Calle Balta 99	Chiclayo	No Encuestado
237	Restaurante Huaca Rajada	José Leonardo Ortiz, 490,	Chiclayo	No Encuestado
238	Restaurante Itadakimasu	Calle La Plata 100,Urb. San Eduardo	Chiclayo	No Encuestado
239	Restaurante La Amiga	Mi Rivera del Mar	Chiclayo	No Encuestado
240	Restaurante La Perla De Las Flores	Calle La Florida 998	Chiclayo	Encuestado
241	Restaurante La Pirámide los Gemelos	Túpac Amaru - Panamericana Sur 755	Chiclayo	No Encuestado
242	Restaurante La Proa Mar y Tierra	José Leonardo Ortiz 490	Chiclayo	No Encuestado
243	Restaurante La Tía Ana	Juan Aragones s/n	Chiclayo	No Encuestado
244	Restaurante Leathers	San Jose 923	Chiclayo	No Encuestado
245	Restaurante Marakos Grill 490	Avenida Elvira García y García, 696	Chiclayo	Encuestado
246	Restaurante Mi Kevin	Calle San José 186	Chiclayo	No Encuestado
247	Restaurante Mi Mary	Calle El Dorado 1304	Chiclayo	Encuestado
248	Restaurante Moka (Hotel Paraiso)	Pedro Ruiz 1064	Chiclayo	Encuestado
249	Restaurante Muchik	Av. Sáez Peña 396	Chiclayo	No Encuestado
250	Restaurante Páprika (Hotel Costa del Sol)	Av. Balta 399	Chiclayo	Encuestado
251	Restaurante Pollería La Granja Chicken	Balta 918	Chiclayo	Encuestado
252	Restaurante Pollería La Plazuela	San José 299	Chiclayo	No Encuestado
253	Restaurante Pueblo Viejo	Manuel María Izaga 900	Chiclayo	Encuestado
254	Restaurante Ricomar	Pedro Ruiz 1059	Chiclayo	No Encuestado
255	Restaurante Rosita Elival	Av Balta 192	Chiclayo	No Encuestado
256	Restaurante Sabor Ferreñafano	Calle Los Laureles, 104 - Ur. Caja de Depósito	Chiclayo	Encuestado
257	Restaurante Sunrise.	Calle Lima 316	Chiclayo	No Encuestado
258	Restaurante Típico Tierra Mochika	Victor Raúl Haya de la Torre 2340	Chiclayo	Encuestado
259	Restaurante Turístico Campo Sur	Prolongación Beca Mattos - Cdra 8 - Urb. Miraflores	Chiclayo	Encuestado
260	Restaurante Turístico el Malecón	Avenida Abelardo Takahashi Núñez, 420 - Cercado - Ferreñafe - I	Ferreñafe	Encuestado
261	Restaurante y Pollería "La Familia"	José Quiñones - Campodónico 432	Chiclayo	No Encuestado
262	Restaurante: la Estrella	Panamericana Norte - Km. 777 Carretera Lambayeque	Chiclayo	Encuestado
263	Ricadini		Chiclayo	Encuestado
264	Rico Sabor	Francisco Cabrera 505	Chiclayo	Encuestado
265	Rincon del Pato	Malecon de Pimentel s/n	Pimentel	Encuestado
266	Rinconcito Gariteño	Carretera Pimentel - Km. 05 - Ref. Costado de Uni. Señor de Sipán	Pimentel	Encuestado
267	Robin Hood	Elias Aguirre 962	Chiclayo	Encuestado
268	Sabor y Sazón	Manzana "B" Lote 19 Urbanización "San Felipe"	Chiclayo	No Encuestado
269	Sabores Peruanos	Av. Los Incas 136. La Victoria	Chiclayo	Encuestado
270	Sergios Restaurant	Pedro Ruiz 644	Chiclayo	Encuestado
271	Snack Cevichería y Pollería El Reposo	San José 359	Chiclayo	Encuestado
272	Sorrento	Av.Bolognesi 334,	Chiclayo	Encuestado
273	Tambos Chicken		Chiclayo	Encuestado
274	Thatai Resto - Bar	La Libertad 150, Urbanizacion Santa Victoria   La Libertad 150, Urb	Chiclayo	Encuestado
275	Tradiciones	Avenida 7 de Enero	Chiclayo	No Encuestado
276	Ventura Ristorante (Hotel Win Meier)	Av.Francisco Bolognesi Avenue - 756	Chiclayo	Encuestado
277	Vianda Como en Casa	Los Faiques 216	Chiclayo	Encuestado
278	Vichayo Restobar Eirl	Calle Los Alamos, 230 - Urb. Sta. Victoria	Chiclayo	Encuestado
279	Wanike del Norte	Andrés Cáceres 398 Urb Santa Victoria	Chiclayo	No Encuestado

### Apéndice D: Resultados de la encuesta

Figura N° 01 Número de trabajadores que tienen los restaurantes en la Región Lambayeque.



El 62% de los restaurantes de la provincia de Chiclayo tienen de 1 hasta 10 trabajadores, y el 38% tienen de 11 hasta 50 trabajadores.

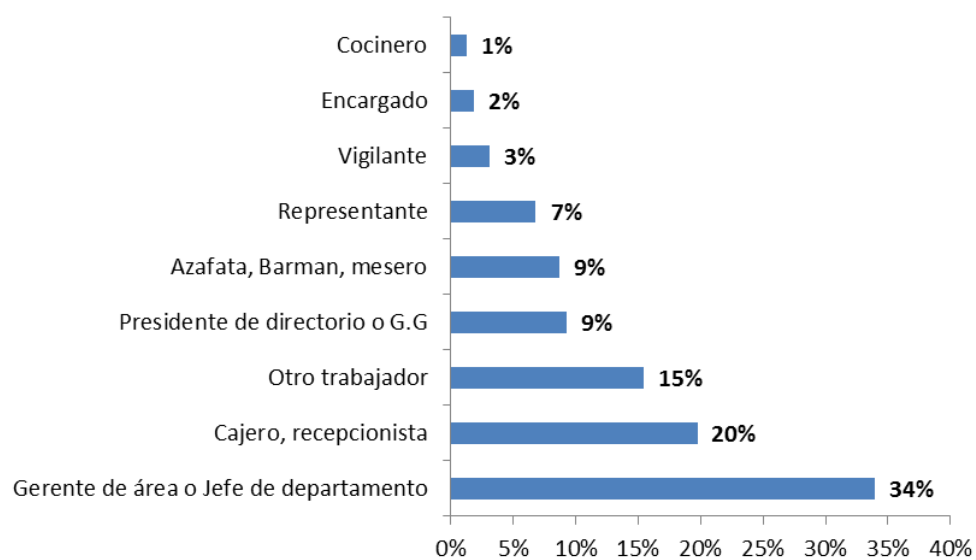
TABLA N° 01

Número de trabajadores que tienen los restaurantes en la Región Lambayeque

Número de trabajadores	n	%
1 a 10	101	62%
11 a 50	61	38%
Total	162	100%



Figura N° 02 Cargo que tienen los que respondieron las encuestas.



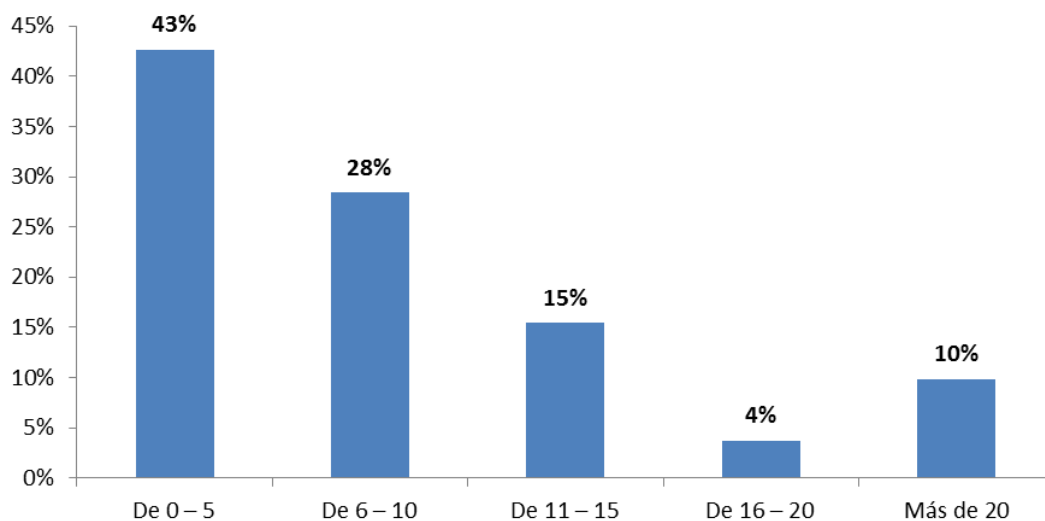
La mayoría, el 34% de los que respondieron la encuesta son gerentes de área o jefes de departamento.

Tabla N° 02

Cargo que tienen los que respondieron las encuestas.

Cargo	n	%
Gerente de área o Jefe de departamento	55	34%
Cajero, recepcionista	32	20%
Otro trabajador	25	15%
Presidente de directorio o G.G	15	9%
Azafata, Barman, mesero	14	9%
Representante	11	7%
Vigilante	5	3%
Encargado	3	2%
Cocinero	2	1%
Total	162	100%

Figura N° 03 Años de fundación que tienen los restaurantes de la Región Lambayeque,



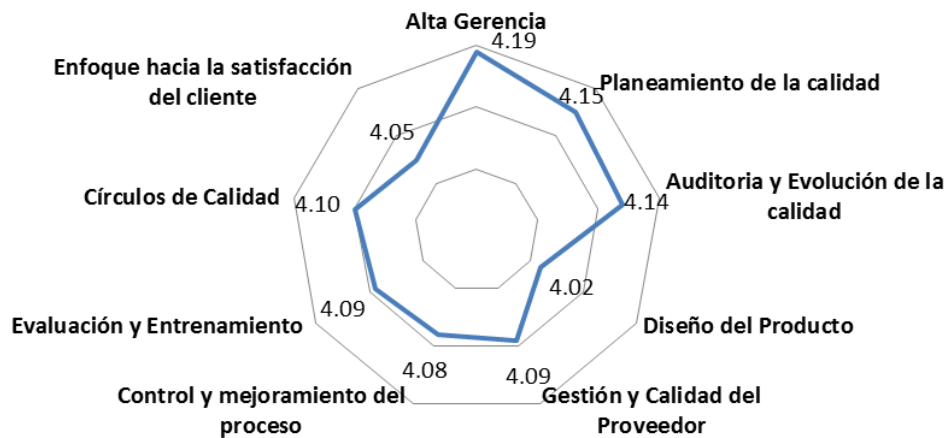
La mayoría de los restaurantes en Región Lambayeque son nuevos, así tenemos que el 43% tienen hasta 5 años de fundación, el 28% tienen de 6 hasta 10 años y el 15% tienen de 11 hasta 15 años de fundación.

Tabla N° 03

Años de fundación que tienen los restaurantes que cuentan y no cuentan con un sistema de gestión

Años de fundado	n	%
De 0 – 5	69	43%
De 6 – 10	46	28%
De 11 – 15	25	15%
De 16 – 20	6	4%
Más de 20	16	10%
Total	162	100%

Figura N° 04 Comparación de factores de los restaurantes de la Región Lambayeque.



Los factores que mejor calificación obtuvieron son en alta gerencia con una calificación media de 4.19 y planeamiento de la calidad con 4.15.

Los factores donde menos calificación se obtuvo son en diseño del producto con 4.02 y enfoque hacia la satisfacción al cliente con 4.05 puntos de calificación media.

Algo que además se puede apreciar en la figura N°04 es que no existe diferencia significativa entre la mayoría de los factores.

Tabla N° 04

Frecuencia de las respuestas de la encuesta de calidad (Escala de Lickert unidades)

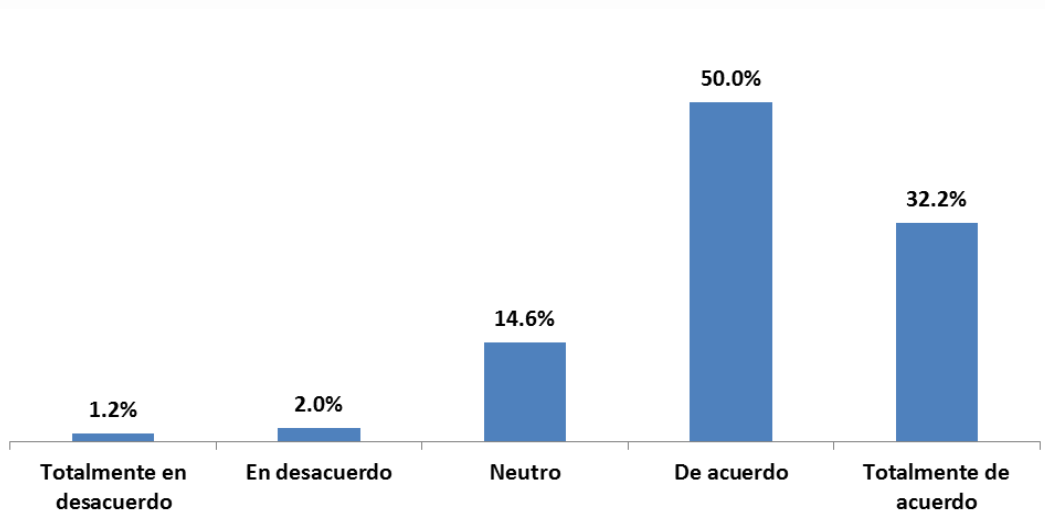
Factor	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total	Promedio por factor
Alta Gerencia	1	11	96	424	278	810	4.19
Planeamiento de la calidad	0	7	69	253	157	486	4.15
Auditoria y Evolución de la calidad	4	8	76	228	170	486	4.14
Diseño del Producto	20	7	78	218	163	486	4.02
Gestión y Calidad del Proveedor	10	15	95	316	212	648	4.09
Control y mejoramiento del proceso	10	15	130	396	259	810	4.08
Educación y Entrenamiento	1	21	92	336	198	648	4.09
Círculos de Calidad	2	12	94	351	189	648	4.09
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	12	17	93	334	192	648	4.05
Total	60	113	823	2856	1818	5670	

Tabla N° 05

Frecuencia de las respuestas de la encuesta de calidad (Escala de Lickert %)

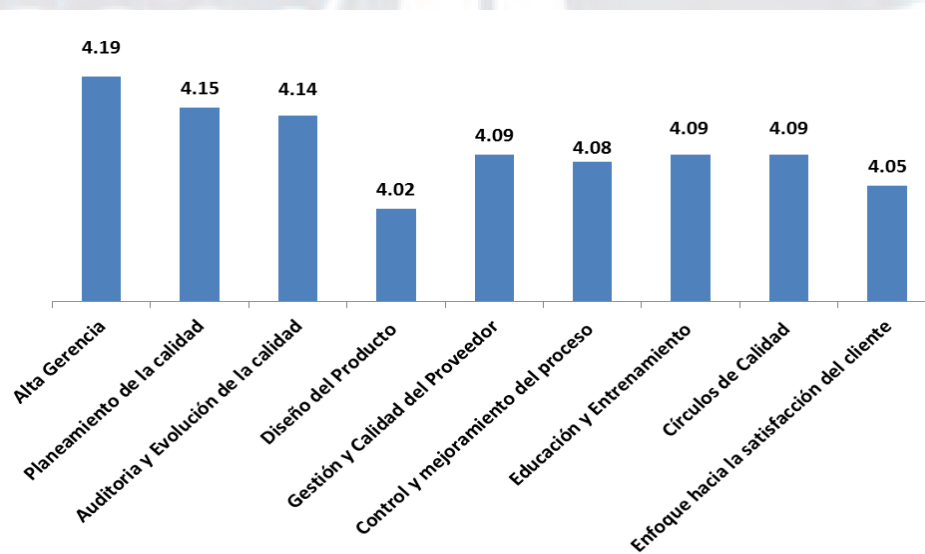
Factor	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Alta Gerencia	0.1%	1.4%	11.9%	52.3%	34.3%	100.0%
Planeamiento de la calidad	0.0%	1.4%	14.2%	52.1%	32.3%	100.0%
Auditoria y Evolución de la calidad	0.8%	1.6%	15.7%	46.9%	35.0%	100.0%
Diseño del Producto	4.1%	1.4%	16.0%	44.9%	33.6%	100.0%
Gestión y Calidad del Proveedor	1.5%	2.3%	14.7%	48.8%	32.7%	100.0%
Control y mejoramiento del proceso	1.2%	1.9%	16.0%	48.9%	32.0%	100.0%
Educación y Entrenamiento	0.2%	3.2%	14.2%	51.9%	30.5%	100.0%
Círculos de Calidad	1.2%	2.2%	14.1%	52.5%	30.0%	100.0%
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	1.9%	2.6%	14.4%	51.5%	29.6%	100.0%
Total	1.2%	2.0%	14.6%	50.0%	32.2%	100.0%

Figura N° 05. Grado de acuerdo de los restaurantes de la Región Lambayeque.



En lo que respecta al grado de acuerdo con los factores de calidad que mide el cuestionario TQM, el 50% están de acuerdo y un 32.2% están totalmente de acuerdo.

Figura N° 06. Comparación de resultados de los factores de calidad de los restaurantes de la Región Lambayeque.



Los factores que mejor calificación obtuvieron son alta gerencia con una calificación media de 4.19 y planeamiento de la calidad con 4.15.

Los factores donde menos calificación se obtuvo son en diseño del producto con 4.02 y enfoque hacia la satisfacción al cliente con 4.05 puntos de calificación media.

Algo que además se puede apreciar en la figura N°06 es que no existe diferencia significativa entre la mayoría de los factores.

Tabla N° 06

Alpha de Cronbach

Factor	Alfade Cronbach	N° preguntas
Alta Gerencia	0,5970	5
Planeamiento de la calidad	0,5147	3
Auditoria y Evolución de la calidad	0,5784	3
Diseño del Producto	0,8378	3
Gestión y Calidad del Proveedor	0,5967	4
Control y mejoramiento del proceso	0,5971	5
Evaluación y Entrenamiento	0,5776	4
Círculos de Calidad	0,6999	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0,5859	4