

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Calidad En Restaurantes Clasificados Por Tenedores Según Reglamento De
Restaurantes En Perú, 2014**

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

PRESENTADO POR

Arana Barbier, Pablo José

Arbocco Freyre, Melissa

Macedo Coloma, Claudia Valeria

Villar Gómez, Ricardo Arturo

Asesor: Benzaquen de las Casas, Jorge

Santiago de Surco, Mayo del 2015

Agradecimientos

Queremos agradecer a todos quienes
hicieron posible la publicación
de esta investigación.



Dedicatoria

Con mucho amor para nuestras familias,
nuestro principal soporte en la persecución
del presente logro académico.



Resumen Ejecutivo

El presente estudio ofrece un análisis descriptivo acerca de la situación de la calidad en los restaurantes en el Perú, específicamente aquellos clasificados por tenedores según Promperú, en Lima Perú, 2014. El objetivo consistió en determinar el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito del *Total Quality Management* (TQM) para las empresas mencionadas previamente, y que obedecen a la metodología que desarrolló el profesor Benzaquen (2013). Ello fue complementado con un análisis del sector a nivel local y mundial. La investigación obedece a un enfoque cuantitativo, no experimental, transeccional. Al compararla con la teoría acerca de la calidad, permite ofrecer: (a) conclusiones, como el diagnóstico de por qué algunos factores obtienen calificaciones altas y otros no; y (b) recomendaciones, con el objetivo de mejorar a largo plazo la calidad en la industria. Todo ello se logró luego de haber analizado los intervalos de confianza que permitieron proyectar los resultados de la muestra hacia la población, y que llevan a la conclusión de que la industria estudiada sí toma ciertas acciones a favor de la calidad.

Abstract

The study hereby is a descriptive analysis of the quality of restaurants in Peru, specifically such ranked with *forks* according to Promperú, in Lima-Peru, 2014. The goal consisted on determining the level of compliance of the nine success factors of the Total Quality Management (TQM) model for the enterprises mentioned previously, and which obey to the methodology developed by Mr. Benzaquen (2013). It was well complemented with an analysis of the sector nation and worldwide. The investigation obeys to a quantitative, non experimental and transectional scope. By comparing the data to the theory about quality, it lets to offer: (a) conclusions, such as the diagnosis of why some factors obtain high scores and others do not; and (b) recommendations, with the objective of improving in the long term the industry's quality. All that was achieved after having analyzed the confidence intervals which let project the sample's results towards the population, and that lead to the conclusion that the industry studied does take certain actions on quality's favor.

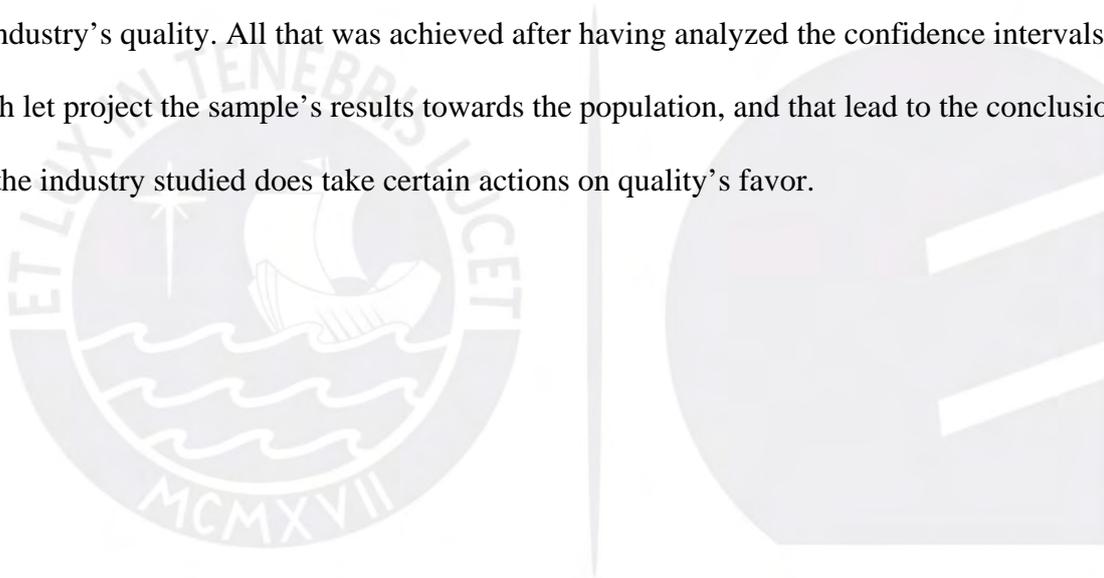


Tabla de Contenidos

Lista de Tablas.....	v
Lista de Figuras.....	vii
Capítulo I: Introducción	1
1.1 Antecedentes.....	1
1.2 Definición del Problema	6
1.3 Propósito de la Investigación.....	7
1.4 Importancia de la Investigación.....	7
1.5 Naturaleza de la Investigación.....	9
1.6 Limitaciones.....	9
1.7 Delimitaciones	10
1.8 Resumen.....	10
Capítulo II: Revisión De Literatura	11
2.1 Calidad.....	11
2.2 Calidad en las Empresas en el Sector Restaurantes en el Mundo.....	23
2.3 Calidad en el Perú.....	26
2.3.1 Calidad de las empresas en el sector restaurantes en el Perú.....	26
2.3.2 Análisis interno del sector (AMOHFIT) en el Perú.....	32
2.4 Resumen.....	46
2.5 Conclusiones.....	47
Capítulo III: Metodología.....	48
3.1 Diseño de la Investigación.....	48
3.2 Población y Selección de Muestra	48
3.3 Procedimiento de Recolección de Datos	49
3.4 Instrumentos.....	49

3.5	Validez y Confiabilidad	53
3.6	Análisis e Interpretación de Datos	53
3.7	Resumen.....	54
	Capítulo IV: Análisis De Resultados.....	56
	Capítulo V: Conclusiones Y Recomendaciones	79
5.1	Conclusiones.....	79
5.2	Recomendaciones	83
5.3	Contribuciones Prácticas y Teóricas.....	88
	Referencias.....	92
	Apéndice A: Lista De Empresas Consideradas Como Universo.....	98
	Apéndice B: Los 14 Puntos Para La Transformación De La Gerencia.....	114
	Apéndice C: Lista De Empresas Encuestadas	115
	Apéndice D: Respuestas De Encuestados	119
	Apéndice E: Factores De Los Cuatro Bloques Del TQM De Benzaquen (2013)	124
	Apéndice F: Requisitos Por Tenedores Del Reglamento De Restaurantes (Decreto Supremo No 025-2004-MINCETUR)	128
	Apéndice G: Resultados Promedio Por Empresa	132

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Indicadores financieros de simulación de restaurante gourmet.</i>	42
Tabla 2.	<i>Alpha de Cronbach por factor de calidad.</i>	56
Tabla 3.	<i>Intervalos de confianza por factor del TQM de Benzaquen (2013).</i>	57
Tabla 4.	<i>Resultados del factor Alta Gerencia.</i>	60
Tabla 5.	<i>Resultados del factor Planeamiento de la Calidad.</i>	64
Tabla 6.	<i>Resultados del factor Auditoría y Evaluación de la Calidad.</i>	65
Tabla 7.	<i>Resultados del factor Diseño del Producto.</i>	66
Tabla 8.	<i>Resultados del factor Gestión de la Calidad del Proveedor.</i>	68
Tabla 9.	<i>Resultados del factor Control y Mejoramiento del Proceso.</i>	70
Tabla 10.	<i>Resultados del factor Educación y Entrenamiento.</i>	73
Tabla 11.	<i>Resultados del factor Círculos de Calidad.</i>	75
Tabla 12.	<i>Resultados del factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.</i>	77
Tabla A1.	<i>Relación de restaurantes categorizados por tenedores por Promperú.</i>	98
Tabla C1.	<i>Relación de empresas encuestadas.</i>	115
Tabla D1.	<i>Resultados de encuestas.</i>	119
Tabla E1.	<i>Alta Gerencia.</i>	124
Tabla E2.	<i>Planeamiento de la Calidad.</i>	124
Tabla E3.	<i>Auditoría y Evaluación de la Calidad.</i>	125
Tabla E4.	<i>Diseño del Producto.</i>	125
Tabla E5.	<i>Gestión de la Calidad del Proveedor.</i>	125
Tabla E6.	<i>Control y Mejoramiento del Proceso.</i>	126
Tabla E7.	<i>Educación y Entrenamiento.</i>	126
Tabla E8.	<i>Círculos de Calidad.</i>	127
Tabla E9.	<i>Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.</i>	127

Tabla G1. *Resultados individuales promedio de empresas encuestadas.* 132



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Modelo de nueve factores del TQM en la empresa.....	49
<i>Figura 2.</i> Mediciones de calidad de 2006 y 2011.	51
<i>Figura F1.</i> Requisitos para que un restaurante sea considerado como 1 tenedor, según la ley de restaurantes del Perú.	128
<i>Figura F2.</i> Requisitos para que un restaurante sea considerado como 2 tenedores, según la ley de restaurantes del Perú.	128
<i>Figura F3.</i> Requisitos para que un restaurante sea considerado como 3 tenedores, según la ley de restaurantes del Perú.	129
<i>Figura F4.</i> Requisitos para que un restaurante sea considerado como 4 tenedores, según la ley de restaurantes del Perú – Parte 1.	130
<i>Figura F5.</i> Requisitos para que un restaurante sea considerado como 4 tenedores, según la ley de restaurantes del Perú – Parte 2.	130
<i>Figura F6.</i> Requisitos para que un restaurante sea considerado como 5 tenedores, según la ley de restaurantes del Perú – Parte 1.	131
<i>Figura F7.</i> Requisitos para que un restaurante sea considerado como 5 tenedores, según la ley de restaurantes del Perú – Parte 2.	131

Capítulo I: Introducción

1.1 Antecedentes

Durante los últimos años, las empresas en el país y el mundo han considerado a la calidad como una de sus principales estrategias en la ejecución de sus negocios. Esta herramienta de gestión ha determinado que las empresas adapten lineamientos específicos y estándares en cuanto al servicio, riesgos, manufactura, higiene, y a la identificación de puntos críticos que les permitan obtener una certificación internacional. Para ello, es necesario adoptar un sistema orientado hacia la calidad altamente controlado y así colmar las expectativas de los clientes para, mediante un plan de desarrollo, lograr los objetivos y satisfacción de las necesidades planteadas.

Mencionaron Gómez, Vilar y Tejero (2002) que a inicios del siglo XX nació el concepto de *gestión científica*, asociado a los métodos que aplicó Frederick W. Taylor, quien pensaba que solo con una adecuada dirección no se pueden obtener resultados esperados si es que no se logra controlar eficientemente al trabajo en sí mismo. Ello, desde luego, con un enfoque en los trabajadores y creyendo en la necesidad de colocar a las personas adecuadas para una gestión competente del capital humano, incrementando la productividad y buscando mejoras a través de incentivos. De esta manera, se inició el uso de los conceptos de productividad y eficiencia, que con el tiempo evolucionaron de tal forma que la calidad se convirtió en un enfoque de procesos, descubriendo además la mejor manera de utilizar la información estadística para el control de la calidad en todo tipo de industria. Deming (1989), quien fue uno de los principales impulsores de los cambios de visión de las empresas respecto a la calidad, indicó en su obra que “la mejora de la calidad abarca a toda la línea de producción, desde los materiales en recepción hasta el consumidor, y el rediseño del producto y del servicio en el futuro” (p. 4). Este aporte, acompañado de otras filosofías, son los pilares

que han hecho que las empresas modernas comprendan el rol que cumple este concepto dentro del desarrollo de sus actividades.

Existen diversos conceptos respecto a la calidad. La obra de Gómez *et al.* (2002) hizo referencia al concepto de calidad desde la definición de Joseph J. Juran, quien la definió como la aptitud para el uso, basándose en una serie de criterios como (a) las percepciones que tienen los clientes respecto al diseño del producto o servicio; (b) la satisfacción que logra el producto en cuanto a sus especificaciones en el diseño; (c) variables como la disponibilidad, fiabilidad, y el mantenimiento del producto; y (d) la efectividad de un servicio hacia el cliente. Mencionaron que la calidad debe ser planificada, y que debe partir desde la alta gerencia, ya que la responsabilidad de una inadecuada gestión de calidad no solo corresponde a los trabajadores, sino a una deficiente dirección. Según las normas de la certificación ISO 9000 (tal como se citaron en ISO, 2005), las especificaciones que puedan tener algunos productos o servicios no van a garantizar que se logre cumplir con la necesidad de un cliente.

ISO (2005), describió la norma como la encargada de preparar, mediante acuerdos, normas que describan los lineamientos en la aplicación de los Sistemas de Gestión de Calidad. Una adecuada gestión de la calidad necesita estar soportada por principios, y de acuerdo a la norma ISO 9000, se deben considerar los siguientes: (a) enfoque al cliente; (b) liderazgo, (c) participación del personal; (d) enfoque basado en procesos; (e) enfoque de sistemas para la gestión; (f) mejora continua; (g) enfoque basado en hechos para la toma de decisión; y (h) relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Los principios son la base para las empresas en el mundo y han contribuido en medir los avances significativos en la materia.

Mallou, Prat, Voces y Rial (2006), de la Universidad de Santiago de Compostela y de la Universidad Autónoma de Barcelona, realizaron un estudio de la evaluación de la calidad que se percibía en los restaurantes de Santiago de Compostela, España, basándose en un

análisis cualitativo, y consideraron como más importantes a las variables de (a) acceso, (b) personal, (c) servicio, (d) producto, e (e) instalaciones. Determinaron que las variables mencionadas no necesariamente explican a cabalidad la satisfacción que experimentan los clientes, dado que todas las variables no tienen la misma importancia en todos los casos. El resultado indicó que el producto es un factor relevante en la decisión de consumo en restaurantes, y además al adicionar criterios psicométricos se logró establecer una escala de *ítems*, definiendo como prioridades en la escala al (a) producto, (b) personal, (c) instalaciones y (d) acceso. Se explicó a través del análisis que la valoración de los criterios difiere con respecto a la cultura de los países, tomando en cuenta que la variable servicio no fue mencionada como una de las más importantes en la conclusión.

Vera y Trujillo (2009) realizaron una investigación sobre el papel de la calidad del servicio de los restaurantes y cómo esta afecta la lealtad de los clientes, explicando también que las opiniones pueden predecir diversos comportamientos. El estudio halló una fuerte relación entre la satisfacción y la calidad de servicio, a tal punto de mencionar que dichas variables pueden confundirse. El análisis se realizó en la Ciudad de México y, en comparación con el estudio realizado en España, se lograron determinar dos variables adicionales: (a) el ambiente y consistencia, y (b) la honestidad, apreciando que la diversidad de culturas genera diferencias en expectativas y comportamientos. Respecto a la lealtad, indicaron que no solo se determina con comportamientos observables como la intención de regresar a consumir, sino también es necesario contrastar factores situacionales, como (a) variedad, (b) precio, entre otras. Posteriormente, se realizaron correlaciones entre las diversas opiniones de los clientes y las variables que determinan la lealtad, dejando como resultado que las variables en conjunto utilizadas en el análisis no evidenciaron una lealtad del cliente hacia el restaurante. No obstante, de acuerdo a las opiniones vertidas por la muestra

analizada, existe una asociación de lealtad con aspectos tangibles e intangibles que pueden impulsar el deseo de regresar al establecimiento.

En la Universidad de Caldas, Salgado y Castro (2007) estudiaron la importancia de mantener buenas prácticas de manufactura en cafeterías y restaurantes, donde mencionaron la necesidad de aplicar buenas prácticas de manufactura (BPM) con el objetivo de garantizar la calidad de todos los productos a consumir y también la utilización de medidas de higiene, así como la inocuidad en cada uno de los eslabones que integran la cadena de producción. Dichas buenas prácticas mencionan diversos programas como (a) limpieza y desinfección; (b) control de plagas; (c) residuos sólidos; (d) control de calidad del agua potable; (e) control de proveedores; (f) control de distribuidores; (g) capacitación; (h) plan de muestreo; (i) mantenimiento; (j) trazabilidad; (k) tratamiento de aguas residuales; y (l) aseguramiento de la calidad. Una acertada gestión de seguimiento en el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura, ayudará a prevenir y controlar cada uno de los procesos, de tal manera que se reduzca el riesgo de cualquier tipo de contaminación, y manipulación inadecuada de los alimentos, y que forma parte de la oferta de valor del restaurante. Dicho estudio se vincula al sistema de medición de la calidad por tenedores, utilizado por la Ley peruana y por Promperú para calificar el nivel de los restaurantes nacionales, y el cual fue utilizado en el presente documento para la delimitación de la población estudiada.

A través del Plan Nacional de Calidad Turística (CALTUR), desarrollado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2008), se busca hasta la actualidad posicionar al país como un destino turístico. Ello significa que la oferta abarque el reconocimiento de la calidad en toda la gama de atractivos que propone, propiciando de esta manera el desarrollo del país, junto con el aumento del ingreso de divisas de los turistas y mayores oportunidades laborales. CALTUR identificó cuatro puntos clave para el incremento de la calidad. Desarrolló además un sello de calidad conocido como sello CALTUR, y elaboró un manual

de buenas prácticas para la manipulación de los alimentos en restaurantes y servicios afines en función a la Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines (según lo indicado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s.f. a) aprobada por Resolución Ministerial N° 363-2005-MINSA. De esta manera, se dispusieron normas que permiten el aseguramiento de la calidad sanitaria de los alimentos manipulados, y que contribuyen positivamente en la prestación de servicios.

El mejoramiento de la calidad de los servicios es una necesidad, cuyas raíces datan del año 1989 con la creación del Comité de Gestión de la Calidad, el cual se inició con la asociación de cuatro empresas. En la actualidad, son veintiún empresas las que lo integran, teniendo como objetivo la promoción y el desarrollo de la calidad en cada uno de los sectores que participan en la economía del país. Se establece de esta manera la difusión y promoción de la calidad, con el fin de elevar la competitividad de las empresas, enlazando esfuerzos y elaborando acciones que fortalezcan la promoción de la calidad.

Los sistemas de recomendación siguen siendo muy influyentes sobre los clientes al momento de tomar una decisión de consumo. De acuerdo al estudio realizado por Barranco, Pérez, Mata y Martínez (2008), dichos sistemas no necesariamente deben contener valores numéricos, dado que diversas evaluaciones pueden estar sujetas a variables que generan incertidumbre o son del tipo cualitativos, como generalmente ocurre en los restaurantes. El análisis que realizaron hizo mención a un enfoque lingüístico difuso, en donde fue necesaria la utilización de palabras o términos lingüísticos, los cuales debían tener un valor semántico. Los autores también mencionaron la necesidad de establecer relaciones de preferencia, siendo vitales las estructuras para la toma de decisiones, además de considerar en su propuesta un modelo colaborativo basado en conocimiento, para lo cual fue necesario contar con suficiente información histórica de acuerdo a preferencias y elecciones.

Mencionó Sánchez (2008) que la calidad puede ser analizada desde un enfoque psicosocial, integrado por variables de tipo (a) tecno-económicas, (b) culturales, y (c) políticas, dado que el interés de la calidad de servicio exige a las empresas una mejora continua. A su vez, requiere mayores esfuerzos en la innovación y en la atención de necesidades de consumidores, siendo ellos cada vez más exigentes. A consecuencia de esta exigencia, los responsables de la calidad en las organizaciones deben realizar continuamente investigaciones que proporcionen información sobre la valoración de la calidad de sus clientes, nuevos procesos y mejoras en la estructura de gestión de acuerdo a la industria en que se desenvuelva la compañía. Se necesita mantener un equilibrio entre lo que esperan los clientes y la capacidad de respuesta de la empresa. Se trata de una estructura integral de la calidad de servicio, para poder entender las necesidades de acuerdo al género, niveles socio económico, nivel cultural y factores políticos, e incluso ir más allá de las estrategias comerciales y los objetivos que tenga la empresa.

La aplicación de criterios de costos totales en cada uno de los niveles de control, conlleva a la ejecución de estrategias determinadas hacia la consecución de los objetivos de la empresa. Antes de iniciar la aplicación de la gestión de calidad en una organización, se debe tener claro que los costos que estos generan son bastante elevados, dado que el aumento de los controles de calidad genera mayores inversiones. La sana evolución de los costes de calidad requiere la preparación de informes con datos que permitan un entendimiento de cada uno de los costos fijos y variables relacionados a la implementación del plan de calidad.

1.2 Definición del Problema

En general, las empresas peruanas no le otorgan la importancia debida a lo que puede representar para ellas una certificación en calidad. De acuerdo a RPP Noticias (2012), Indecopi aseguró en octubre de 2012 que el Perú tendría como máximo 1,000 empresas certificadas con ISO 9001. Desde luego, siendo solo 1,000 empresas certificadas, el bajo

nivel de calidad que ostenta el Perú, de acuerdo al número de empresas certificadas, se refleja en todas las industrias que componen la economía peruana, incluyendo a los restaurantes. En función a los antecedentes presentados previamente, en conjunto con la metodología de Benzaquen (2013) (cuyas bondades serán explicadas más adelante en el Capítulo III), resulta vital conocer la situación de la calidad en el sector de restaurantes. Por ello, el problema a abordar en la presente investigación es el siguiente: estudio del nivel de cumplimiento de los factores de éxito del *Total Quality Management* (TQM) (medido por la metodología de Benzaquen, 2013) entre los restaurantes listados por Promperú como poseedores de una calificación por tenedores de acuerdo al Reglamento de Restaurantes, en Perú, 2014.

1.3 Propósito de la Investigación

El problema planteado traza una guía para el propósito de la investigación. La pregunta fundamental definida es la siguiente: ¿cuál es el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad de Benzaquen, 2013, en los restaurantes listados por tenedores por Promperú, de acuerdo al Reglamento de Restaurantes, en Perú, 2014? Para lograr desarrollar dicha temática, se definió el siguiente objetivo de investigación: identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito de la calidad de Benzaquen, 2013, en los restaurantes listados por tenedores por Promperú, de acuerdo al Reglamento de Restaurantes, en Perú, 2014.

1.4 Importancia de la Investigación

La investigación planteada es importante porque permitirá realizar un diagnóstico de la situación actual de la calidad en los restaurantes en el Perú, tomando a aquellos listados por Promperú como punto de partida. Conocer dicho *status* es relevante dada la visibilidad con la que cuenta la gastronomía peruana hoy en día. Cada vez la cocina peruana se encuentra mejor posicionada a nivel mundial, pero dicho reconocimiento debe ir acompañado también de un

incremento en la calidad de los establecimientos que, en teoría, son los gestores de los platos celebrados mundialmente.

El Estado Peruano necesita también conocer en qué nivel se encuentra la calidad de los locales gastronómicos a nivel nacional para evaluar si se requiere o no la promoción de políticas gubernamentales de calidad, o mejor aún, la certificación en Sistemas de Gestión de Calidad (SGC). En caso se requiera mejorar la situación del nivel de calidad en la industria, el presente estudio podrá servir como detonante para la promoción de políticas fiscales de motivación para el mejoramiento de la calidad. Tanto al Estado como a los propios establecimientos les resultará útil este diagnóstico porque, independientemente de cuál sea el resultado, igualmente será un punto de partida para mejorar (específicamente en los factores que resulten más bajos en puntaje) y promover que cada vez más personas consuman en restaurantes. Ello no solo significa mayor facturación para los restaurantes, sino también más tributación para el Estado.

Desde un punto de vista comercial, no solo el presente estudio puede promover una mayor facturación y tributación en el rubro de restaurantes, sino que también la industria de certificadoras de calidad puede hacerse más dinámica. Ello gracias a conocer específicamente qué factores se encuentran más débiles y si la situación actual de los restaurantes amerita tomar acciones urgentes. Los consumidores también se verán beneficiados por un potencial incremento de la calidad en los productos y servicios de los establecimientos culinarios.

Finalmente, el estudio sentará bases para futuros estudios en otras industrias, ya que la metodología podría ser aplicable en otras investigaciones similares. Además, si las acciones tomadas por la industria en función a la presente investigación rinden resultados rentables, sin duda será un motivador para que otras industrias se interesen en conocer el *status* de sus niveles de calidad. No hay duda de que las partes beneficiadas por un estudio sobre la calidad van más allá de la industria analizada, y el potencial de mejoras futuras es inmenso.

1.5 Naturaleza de la Investigación

La investigación a ser realizada tendrá un enfoque cuantitativo, debido a que la información resultante de la misma finalmente se transforma en indicadores numéricos de medición del cumplimiento de los factores analizados, según la metodología de Benzaquen (2013), explicada más adelante en el Capítulo III. Además, dicho enfoque también se sustenta en que la información obtenida debe ser procesada por etapas y de forma estructurada para lograr los resultados finales deseados. Las variables a ser estudiadas son observables y medibles, además de poder realizarse con ellas estudios estadísticos. Con respecto al alcance, este será descriptivo por que se busca plasmar la realidad del sector de restaurantes. El diseño será no experimental transeccional, debido a que la información será recolectada en un solo momento del tiempo y no se requiere una recolección gradual adrede a través del tiempo para medir diferencias entre distintos momentos del tiempo.

1.6 Limitaciones

Se estimó que las cuatro personas avocadas a la realización del presente trabajo de investigación serían el suficiente recurso humano para poder concluirlo con éxito. Se previó que el proyecto tendría una duración de entre tres y seis meses, aunque dado que dichas personas no estaban dedicadas por completo al proyecto, se corrió el riesgo de superar los seis meses, mas finalmente no se incurrió en demoras. Se contó con un asesor de tesis, quien guió al equipo a través de toda la investigación, permitiéndole a sus miembros resultados de mayor calidad. Los recursos financieros para el costeo de actividades complementarias al estudio fueron limitados, pero suficientes para cubrir las necesidades del equipo durante la duración final de seis meses.

Existió la limitación de no poder acceder del todo a la información de restaurantes en provincia, pero vía telefónica se logró contactar a una importante porción de ellos. Así, con los resultados obtenidos, se pudo extrapolar mediante inferencias estadísticas dicha

información, y aproximarla a las características de la población. Adicionalmente, se consideró como una limitación la selección probabilística aleatoria de las empresas encuestadas dentro de la población total, debido a que no permite controlar una apropiada proporción de empresas entre Lima y provincias. También, es plausible que las respuestas de los encuestados no sean completamente transparentes o precisas con respecto a la realidad de la compañía, y ello escapa al control del equipo.

1.7 Delimitaciones

Las empresas consideradas para el presente estudio son los restaurantes a nivel nacional del sector formal listados por tenedores por Promperú en función al Reglamento de Restaurantes, en Perú, durante el 2014. La lista completa de empresas se encuentra detallada en el Apéndice A, y conforman la población del estudio. Posteriormente, en el Capítulo III, dicha población se acotará en una muestra, cuyos resultados permitirán inferir características poblacionales.

1.8 Resumen

Existen diversos estudios acerca de la calidad y cómo medirla dentro de las organizaciones. Asimismo, los elementos que se consideran influyentes también varían dependiendo de los autores: algunos coinciden, y otros difieren. No obstante, la única constante es que la calidad resulta un factor crucial vinculado al éxito de la empresa, y que cada vez cobra más relevancia en la agenda gerencial.

Por ello, el objetivo principal de la investigación consiste en identificar el nivel de calidad de los restaurantes en el Perú a través de los factores del TQM (Benzaquen, 2013), una de las metodologías más relevantes y completas de medición de la calidad. Ello permitirá comprender la situación actual de la calidad en dicho sector, y a través de los factores estudiados, proponer acciones de mejora para permitir que la industria, independientemente de su posición actual, mejore en cuanto a sus niveles de calidad.

Capítulo II: Revisión De Literatura

2.1 Calidad

William Edwards Deming es considerado el padre de la calidad. Luego de la Segunda Guerra Mundial, desarrolló trabajos vitales para que a la calidad total se le considere como una teoría, aplicable al *management* en forma de una guía para lograr optimizar procesos y orientarlos hacia la máxima percepción de calidad por parte de los clientes de la empresa. De acuerdo a *The W. Edwards Deming Institute* (2014), las principales teorías desarrolladas por Deming fueron (a) el sistema de conocimiento profundo, (b) los catorce puntos para la transformación de la gerencia, (c) las siete enfermedades mortales, (d) el ciclo PDCA, (e) el experimento del grano rojo, y (f) el experimento del embudo.

Deming, de acuerdo a *The W. Edwards Deming Institute* (2014), desarrolló el sistema de conocimiento profundo (o SoPK por sus siglas en inglés) como resultado de todos sus estudios previos, y se considera el trabajo cumbre de su carrera, el cual resume toda una vida de trabajo. Según indicó el instituto:

“Al gerenciar apropiadamente aplicando los principios y prácticas del SoPK, un negocio puede simultáneamente reducir costos a través de la reducción de desperdicios, reelaboración, desgaste del personal y litigios, mientras se incrementa la calidad, fidelidad del cliente, satisfacción del personal y, en última instancia, la rentabilidad” (párr. 1).

Este aporte de Deming consta de cuatro aristas: (a) apreciación de un sistema, (b) conocimiento de la variación, (c) teoría del conocimiento, y (d) psicología. La relación entre esta teoría y la calidad radica en que permite incrementarla en los productos y servicios de la compañía a través del enfoque de mejora de todos los procesos que conforman a la empresa como sistema.

Con respecto a los catorce puntos para la transformación de la gerencia, el *W. Edwards Deming Institute* (2014) los listó. Ellos fueron presentados en el libro de Deming llamado *Fuera de la crisis*. Dichos puntos se encuentran en el Apéndice B.

Por otro lado, si bien los catorce puntos para la transformación de la gerencia de Deming se refieren a cómo transformar una organización, las siete enfermedades mortales son aquellos fenómenos que evitan la transformación de la compañía. El *W. Edwards Deming Institute* (2014) también listó dichas enfermedades diagnosticadas por Deming. Ellas son:

- Falta de constancia en el planeamiento de productos o servicios que tendrán mercado y que mantendrán la compañía.
- Énfasis en la rentabilidad de corto plazo.
- Evaluación de desempeño.
- Rotación de la gerencia.
- Gerencia por el uso de figuras conocidas.
- Costos médicos excesivos.
- Costos excesivos, principalmente derivados por tarifas de abogados.

El ciclo PDCA también es uno de los más importantes aportes de Deming aplicables a la administración de la calidad. Se refiere, de acuerdo al *W. Edwards Deming Institute* (2014), al ciclo necesario para el continuo conocimiento y mejora de procesos dentro de la compañía. Este proceso consiste en (a) planificar, (b) hacer, (c) estudiar, y (d) actuar. De esta manera, la calidad, entre otros procesos de la compañía, pueden ser mejorados.

El experimento del grano rojo era usado por Deming para ejemplificar lo que ocurre comúnmente en las organizaciones. Una empresa puede producir granos blancos y rojos, y puede pedirle a sus empleados que recolecte solo los blancos, dado que el cliente solo quiere los blancos. Incluso, puede clasificar a los empleados como más o menos productivos en función al resultado, pero la verdad es que no depende de los empleados recolectar más o

menos granos blancos, sino de la compañía para eliminar los rojos y que no obstruyan el trabajo. El *W. Edwards Deming Institute* (2014) indicó que este es probablemente el más importante de los experimentos llevados a cabo por Deming, porque demuestra de forma práctica qué tan importante es invertir tiempo y recursos en mejorar los procesos de la empresa, para que acompañen a los empleados en su intento de alcanzar los objetivos de la organización.

El experimento del embudo, dijo el *W. Edwards Deming Institute* (2014), es muy importante para conocer qué ocurre cuando la organización planea realizar modificaciones a un proceso, sin primero haber diagnosticado cuál es el problema con dicho proceso. El experimento consiste en dejar rodar una canica dentro de un embudo, y que esta caiga lo más cerca de un objetivo predeterminado. Algunas veces lo logra, y otras no, pero tratar de actuar en consecuencia al intento previo solo generará que la variabilidad en los resultados sea cada vez mayor. Es necesario conocer el proceso a profundidad, para ver qué se necesita exactamente para lograr que la canica caiga en el objetivo la mayor cantidad de veces. Podría ser que quien sostiene el embudo no tiene buen pulso, o que la altura del embudo es demasiada. Podría ser también que la superficie sobre la que cae la canica es demasiado lisa y hace que esta ruede, o quizás el pico del embudo es demasiado amplio y permite que la canica se desvíe en distintos ángulos cada vez. Cualquiera de dichos diagnósticos es válido, solo si primero se ha estudiado la situación.

J. M. Juran es considerado como uno de los principales *gurús* de la calidad. Tal como ocurrió con Deming, Juran también fundó su instituto para la investigación de temas de calidad, entre otros. En su libro *Juran y el liderazgo de la calidad*, publicado en 1989 en inglés y posteriormente en 1990 en español, el autor mencionó que, antes del siglo XX, la gestión de la calidad tenía sus fundamentos en dos principios: (a) la inspección del producto por los consumidores, y (b) el concepto de artesanía. Este último se refiere a la confianza que

los consumidores depositan en aquellos artesanos responsables de la producción del bien consumido. Sin embargo, se ha migrado a otras metodologías, que incluyen controles estadísticos para tratar de reducir al mínimo el porcentaje potencial de bienes con fallas.

Para Juran (1990), la calidad total tiene sus inicios en los años 50, dado que son los años inmediatos posteriores a la Segunda Guerra Mundial, período de conflicto durante el cual Estados Unidos y Japón (principalmente ellos, dado que los países en conflicto fueron muchos más), enfocaron su producción interna nacional hacia la fabricación de artículos de guerra, y el control de calidad para dichos bienes era en extremo estricto. De dichas prácticas es que en Japón, y sobre todo en Estados Unidos, surge el pensamiento enfocado hacia la calidad. Si bien Estados Unidos lideró la búsqueda de la calidad inicialmente, a mediados de los años 70, Japón superó a Estados Unidos en cuanto a la calidad total, de acuerdo al autor.

Juran (1990) explicó que la búsqueda del máximo nivel de calidad trajo consigo también un incremento en los costos operacionales, debido a que son necesarias tres instancias: (a) la creación de comités de calidad, (b) el establecimiento de programas ejecutables por las distintas áreas de la empresa, y (c) la ejecución de auditorías para asegurar los pasos anteriores. Incluso, dichos puntos son necesarios para afrontar nuevos retos como la preocupación del público por el medio ambiente, y nuevas demandas por el incremento de la competencia en las distintas industrias. A dicho tipo de nuevas barreras (dado que hacen más complejo el ambiente de negocios de las empresas) se les conoce como los diques de la calidad.

Uno de los aportes más importantes de Juran (1990) fue la *Trilogía de Juran*, la cual consta de (a) la planificación de la calidad, (b) el control de calidad, y (c) la mejora de la calidad. La primera actividad procura planificar los procesos que se requieren para lograr la calidad esperada por el mercado. El control de calidad busca identificar en qué difiere lo real de lo planificado, y tomar acción sobre los inconvenientes que impiden que lo planificado se

cumpla. Finalmente, la mejora de la calidad es el proceso clave donde se encuentra el reto de la calidad. Dicha instancia debe buscar la mejora continua de la calidad, más allá de si las cosas funcionen bien o no. Por lo tanto, aunque la realidad sea idéntica a lo planificado, aún así la empresa debe buscar mejoras que la distingan de sus competidores y fidelicen aún más al cliente.

Juran (1990) consideró como crítica a la gestión estratégica de la calidad. Ella consiste en un enfoque estructurado que la gerencia debe seguir para lograr que toda la empresa cumpla con los objetivos de la calidad. El autor procuró profundizar sobre la importancia de involucrar a toda la compañía en el proceso de la calidad, además de considerar a dicha gestión estratégica como una ventaja competitiva, y un objetivo de largo plazo de la empresa.

Evans y Lindsay (2000) mencionaron que definir la calidad resultaba algo bastante complejo, dadas todas las aristas que se vinculan con ella. Citaron a David A. Garvin al mencionar sus ocho principales dimensiones de calidad: (a) rendimiento, (b) características, (c) confiabilidad, (d) conformidad, (e) durabilidad, (f) capacidad de servicio, (g) estética, y (h) calidad percibida. Todas estas aristas tienen que ver con lo que el cliente desea percibir al adquirir un producto o servicio. Incluso, Evans y Lindsay (2000) citaron al *American National Standards Institute* (ANSI) y a la *American Society for Quality* (ASQ) al indicar que dichas instituciones definen a la calidad como “la totalidad de las características y herramientas de un producto o servicio que tienen importancia en relación con su capacidad de satisfacer ciertas necesidades dadas” (p. 15). No obstante, los autores se refirieron también a una definición de calidad mucho más sencilla que, de acuerdo a ellos, se empezó a usar a fines de los años 80: “la calidad es cumplir o exceder las expectativas de los clientes” (p. 15).

Evans y Lindsay (2000) comentaron la importancia de la filosofía japonesa *kaizen* en la implementación de la mejora en la calidad dentro de una organización. Según los autores,

esta filosofía oriental permitió un progreso mucho mayor para las empresas japonesas que para las empresas estadounidenses o europeas:

“A menudo, la mejora de la calidad en Occidente ha sido considerada simplemente como llevar a cabo mejoras en la calidad del producto; en la filosofía *kaizen*, mejoras en todas las áreas del negocio –costo, cumplimiento de programas de entrega, seguridad y desarrollo de habilidades de los empleados, relación con proveedores, desarrollo de nuevos productos o productividad– que sirven para mejorar la calidad de la empresa” (Evans y Lindsay, 2000, p. 370-371).

Por lo tanto, es muy importante implementar la calidad a través del involucramiento de todas las instancias de la compañía. Ello se vincula estrechamente con los modelos de Deming descritos por el *W. Edwards Deming Institute* (2014) y por Benzaquen (2013), modelo que se explicará más adelante y que es la herramienta de medición a ser utilizada para la presente tesis.

Alineado con el hecho de que en oriente surgió la filosofía *kaizen*, y que las empresas japonesas son las pioneras en el desarrollo de la teoría de la administración de la calidad total, Evans y Lindsay (2000) también mencionaron una de las herramientas más importantes aportadas por oriente: el diagrama de causa efecto desarrollado por Kaoru Ishikawa. Dicho diagrama se concentra en la búsqueda de las principales causas y de los contribuidores a dichas causas, y que todas en su conjunto generan un efecto, conocido como la consecuencia. Dicho efecto es el problema que se quiere combatir a través de la solución de las causas, y el diagrama de Ishikawa permite no perderlas de vista y así poder implementar planes de acción para combatirlas.

Resulta muy común que, por la complejidad de las problemáticas empresariales, por falta de recursos, desalineamiento de la visión con los objetivos, entre otras causas, se pierdan de vista los verdaderos problemas. El diagrama de Ishikawa permite visualizar los elementos

importantes de un problema. Por su diseño de una línea horizontal principal (problema) y líneas diagonales encima y debajo de ella (causas), se le conoce también como el diagrama de espina de pescado.

Otro aporte importante de Kaoru Ishikawa son, de acuerdo a The Economist (2009), los círculos de calidad, no por su creación específicamente, sino por su desarrollo y promoción. De acuerdo al medio de comunicación:

“Un círculo de calidad es un pequeño grupo de entre tres y doce personas que realizan el mismo trabajo o similar, que se reúne voluntariamente de forma regular por una hora a la semana durante horario pagado, usualmente bajo el liderazgo de su propio supervisor, y son entrenados para identificar, analizar y resolver algunos de los problemas en su trabajo, presentando soluciones a la gerencia y, de ser posible, implementando dichas soluciones ellos mismos” (párr. 2).

Ishikawa, de acuerdo a The Economist (2009), probó que dichos círculos son útiles y productivos. Sin embargo, deben ser implementados de forma que la empresa pueda observar buenos resultados. Se abrieron, de acuerdo a la revista, muchas críticas contra los círculos de calidad, dado que se pensó que dicha metodología de trabajo solo podría funcionar en un país colectivista como Japón. Sin embargo, John Beckford (como se cita en The Economist, 2009), especificó que la gran mayoría de empresas que abandonaron los círculos de calidad, lo hicieron por malos resultados, cuyas causas originales fueron las siguientes:

- Entrenar solo a los gerentes y no al resto del personal.
- Permitir que los gerentes se aut nombren líderes de los círculos y que sus secretarías lleven las minutas de las reuniones.
- Exigir que las reuniones se llevaran a cabo fuera del horario de oficina.
- Ignorar los problemas que el personal llevaba a las reuniones.

Resulta de vital importancia implementar los círculos de calidad en la empresa para poder contar con el punto de vista de quienes están más cerca de los procesos: los empleados de la compañía. Se debe lograr una relación más horizontal entre ellos y los gerentes, y se les debe permitir liderar reuniones con el objetivo de promover que la reunión tome el curso adecuado. Además, no existe motivación en un empleado de participar en un círculo de calidad si para contribuir en uno debe invertir horas no laborales.

Por otro lado, una metodología también importante y muy utilizada a nivel mundial es aquella conocida como *Six Sigma*, o *Seis Sigma*. De acuerdo a Summers (2006), dicha metodología fue desarrollada por Bill Smith mientras trabajaba en *Motorola Corporation*. El objetivo, de acuerdo a la autora, consiste en lograr que, de cada un millón de ensayos, solo 3.4 de ellos sean defectuosos. Se trata de un proceso en extremo holístico que busca la mejora continua de los procesos que repercuten sobre la calidad de los productos para lograr que se encuentren en un rango aceptable de calidad. El rango es el que le da el nombre a la metodología: la letra griega *sigma* es también símbolo de la desviación estándar, y con respecto a la media esperada como resultado de un proceso, se pretende que los resultados aceptables se encuentren dentro de más o menos tres desviaciones estándares. Asumiendo un comportamiento normal, entonces, los resultados deberían encontrarse tres desviaciones estándares por encima o tres desviaciones estándares por debajo del valor medio.

Desde luego, la metodología del *Seis Sigma*, aunque teórica con respecto a la explicación del objetivo, es finalmente un ejercicio práctico de permanente acción y mejora. El objetivo de las seis desviaciones estándares en total solo se puede lograr con el trabajo permanente y compromiso de toda la empresa, especialmente de aquellas áreas dueñas de los procesos clave. Es por ello que, según Summers (2006), resulta difícil en la práctica conseguir la bendición de la gerencia, por la inversión que representará el proceso, tanto en dinero como en tiempo y recursos humanos.

La autora también mencionó las ocho fases principales del proceso Seis *Sigma*: (a) reconocer, (b) definir, (c) medir, (d) analizar, (e) mejorar, (f) controlar, (g) estandarizar, e (h) integrar. Lo más interesante de este proceso es que solo las dos primeras fases podrían considerarse teóricas. El reconocimiento y definición son las etapas en las que se sientan las bases para que quienes asumirán el reto de corregir un proceso, se concentren específicamente en dicho proceso y en la planificación de cómo se dará la ejecución. A partir de la medición y hasta la integración, se trata de un proceso completamente práctico. No sorprende entonces por qué puede resultar complicado convencer a la gerencia de que el Seis *Sigma* debe ejecutarse: llevar a la práctica para descubrir y mejorar demanda más recursos que tan solo la planificación teórica.

Un detalle adicional sobre Summers (2006) es que ella también mencionó a Deming como una referencia para comparar al proceso Seis *Sigma*. De acuerdo a ella, el proceso PDCA de Deming es en extremo parecido al Seis *Sigma*, y existen interrelaciones fuertes entre ambos, solo que el PDCA resulta un poco más sencillo. No obstante, no es el primer autor que considera a Deming como un referente, aunque no se trate específicamente de la misma metodología.

Dada la globalización actual, los productos y servicios se producen y consumen en lugares diferentes del mundo. Un producto puede ser producido en un país y ser consumido en otro, y por dicha realidad se requieren ciertas reglas que permitan la estandarización de criterios, que para efectos del presente documento se refieren a criterios estándares sobre la calidad. Aquella estandarización es a la que Camisón, Cruz y González (2007) se refirieron como normalización. Los autores la definieron de la siguiente manera:

“La normalización consiste en la elaboración, difusión y aplicación de normas, que pretenden ser reconocidas como soluciones a situaciones repetitivas o continuadas que se desarrollan en cualquier actividad humana. La normalización tiene como objetivo

unificar criterios, mediante acuerdos voluntarios y por consenso entre todas las partes implicadas...para elaborar normas sobre cualquier tipo de producto o proceso, basadas en la experiencia y el desarrollo tecnológico, que son aprobadas por un organismo de normalización reconocido, y con un objetivo de beneficio óptimo para la comunidad” (p. 347-348).

Tal como puede apreciarse en la definición proporcionada por Camisón *et al.* (2007), el principal objetivo de la normalización es simplificar la realidad logrando acuerdos universalmente aceptados que permitan alinear las expectativas de todos aquellos quienes participan del proceso, y que dichos acuerdos sean defendidos por un ente mayor que vele por su cumplimiento.

La institución más reconocida y difundida sobre normalización es en definitiva ISO. Desde su creación en 1946 en Londres, ISO ha publicado más de 19,500 estándares internacionales, con los que casi ha cubierto todos los temas relacionados a tecnología y manufactura (ISO, 2014a). Sus siglas en inglés significan *International Organization for Standardization*, u Organización Internacional de Estandarización. Sin embargo, los fundadores quisieron que las siglas fueran ISO, y que por dicho nombre abreviado se le conociera a la organización en cualquier parte del mundo, dado que la palabra ISO, del griego *isos*, significa “igual” (ISO, 2014a). Por dicha razón, la organización consideró que toda su razón de ser y la explicación completa de por qué hacen lo que hacen están contenidas en su nombre.

Camisón *et al.* (2007) mencionaron que, como principios, la norma ISO 9000 (aquella enfocada en calidad) listó los siguientes:

- Organización enfocada en el cliente.
- Liderazgo de la dirección.
- Participación de los empleados.

- Enfoque basado en procesos.
- Enfoque de sistema para la gestión.
- Mejora continua.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Los autores, gracias a la observación y estudio de dichos principios, pudieron concluir cuatro puntos importantes. El primero de ellos es que el modelo tiene una muy alta concentración en el cliente y en su máxima satisfacción. Como segundo punto, descubrieron que las cambiantes necesidades de los clientes y el dinamismo del mercado y factores productivos hacen que la mejora continua sea vital para la supervivencia de la empresa. El tercer punto radica en la puesta en práctica a partir de la versión 2000 del ISO 9000 del ciclo PDCA de Deming, proceso que se explicó previamente y que consiste en (a) planificar, (b) hacer, (c) estudiar, y (d) actuar, de acuerdo al *W. Edwards Deming Institute* (2014). Ello enriquece altamente a la certificación. Finalmente, existe una gran diferencia entre la versión actual del ISO 9000 y la versión de 1994: aquella versión de 1994 era muy mecanicista, mientras que la versión actual es en extremo sistémica, con lo cual los autores afirmaron que el ISO actual es mucho más enriquecedor.

ISO (2014b) se refirió a la familia de la certificación ISO 9000 como aquella dedicada al tema de calidad, y que está compuesta por cuatro certificaciones diferentes. Ellas son:

- ISO 9001:2008, que define los requerimientos para un sistema de administración de la calidad.
- ISO 9000:2005, donde se encuentran los principios de la norma.
- ISO 9004:2009, que se concentra en lograr que la administración de la calidad sea más eficiente y efectiva.

- ISO 19011: 2011, que ofrece una guía sobre auditorías internas y externas sobre administración de la calidad.

ISO ha procurado cubrir a través del tiempo todas las nuevas variantes involucradas en el tema de calidad, y ha permitido que la certificación que ofrecen sea cada vez más completa y favorezca a los clientes, quienes perciben la calidad de los productos y servicios que ofrecen sus empresas proveedoras.

Las empresas pueden optar entre cumplir o no los procedimientos que ISO 9000 indica para que puedan acceder a la certificación oficial. Sin embargo, hay empresas que asumen el reto, invierten un alto costo en la implementación y logran su certificación. La pregunta es, ¿qué sigue luego? Existe un alto riesgo de que luego de la certificación surjan problemas en la compañía. Para Merrill (2010), un error fatal es la falta de continuidad, o simplemente que las empresas busquen la certificación por la acreditación en sí, y no por los beneficios que ella le traería a largo plazo por su permanente monitoreo. Tal como mencionó el autor:

“Uno de los atractivos de la serie ISO 9000 es que se ve como un proyecto, pero uno de los fallos es que una vez que las organizaciones están certificadas, la gente se pone a hacer otras cosas. Lo que está mucho más claro es que la medición es un enfoque clave” (p. 309).

Por lo tanto, la calidad no debe verse como un objetivo que una vez alcanzado permanece estático en el tiempo, sino que se trata de una cualidad que debe ser permanentemente monitoreada para no permitir que la empresa retroceda con respecto a los estándares logrados.

Merrill (2010) también indicó que es vital para el éxito de una implementación de la serie ISO 9000 definir objetivos estratégicos. Además, en el corto plazo la implementación debe realizarse en proyectos que han de ser seleccionados en función al beneficio que estos

traigan con respecto a los costos de los mismos. Pero sin duda, un proyecto es un candidato inminente para la certificación siempre que tenga una alta exposición al cliente. Para Merrill (2010), la filosofía *kaizen* y la metodología Seis *Sigma* son mucho más alcanzables luego de haber implementado exitosamente una serie ISO 9000, por lo que la certificación no trae beneficios únicamente vinculados a ella, sino que permite sentar bases para siguientes pasos a tomar con respecto a la calidad.

2.2 Calidad en las Empresas en el Sector Restaurantes en el Mundo

En el mundo se han llevado a cabo muchos estudios en torno a la calidad. La información no solo es abundante sino ramificada en especialidades diversas. Dentro de las mismas, el estudio de la calidad en restaurantes, sin embargo, es algo circunscrita tanto a la dependencia de la hotelería y hostelería así como a la calidad del servicio, específicamente.

El sector de restaurantes posee características y dinámicas muy propias dentro de los sectores de servicios. Becerra y Domínguez (2010) describieron la problemática del rubro *restaurantero*. Ella, según Durón, (2003), recae directamente sobre los administradores de los restaurantes en cuanto a la falta de capacidad para tomar decisiones estratégicas. Esto conlleva a la inexistencia de objetivos y la consecuente falta de estrategias. Adicionalmente, factores económicos, políticos y sociales complementan la problemática del sector (Durón, 2003).

Becerra, Delgado y Vargas (2012) investigaron la relación entre las dimensiones de la personalidad de los administradores de restaurantes y la competitividad de los restaurantes que administraban en Puerto Vallarta. Para tal fin fue usado un modelo para la competitividad de los restaurantes basado en la satisfacción del cliente. El estudio mostró que cuatro de las cinco dimensiones de personalidad de los administradores son buenos predictores de la competitividad del restaurante (Becerra *et al.*, 2012).

López, Aguilar y Pinzón (2014) estudiaron el grado de satisfacción que manifestaban los clientes de los restaurantes de una cadena de restaurantes, comparándolo metodológicamente con la percepción de los gerentes de dichos locales en cuanto a cómo ellos cumplen las necesidades de los clientes. El tipo de restaurantes del estudio considera a los de terraza y climatizados en la ciudad de Mérida. La calidad en el servicio, platillo, precio y entorno fueron los factores evaluados. Los resultados mostraron un nivel de satisfacción por parte de los clientes bastante alto. En el caso de las percepciones de los clientes y los gerentes, se presentó 54 % de diferencia en cuanto a la satisfacción.

Más ambicioso en cuanto a lo investigado e igual de revelador para el impacto de la calidad en restaurantes fue el estudio de Ehrmann, Meiseberg y Ritz (2009), quienes analizaron una muestra de 288 restaurantes de alto nivel en Alemania y con proyección de imagen basado en personajes conocidos llamados superestrellas. El estudio encontró que, al incrementar los niveles de calidad, aumentaban considerablemente los ingresos de los chefs, aunque no de la forma desproporcionada que aquellos negocios esperaban. La relevancia del estudio radica en que el incremento de la calidad, aun en dichos restaurantes, requiere inversiones apreciables en exquisitos ingredientes, excelente desempeño del personal de atención al público y ambientes privilegiados (Ehrmann *et al.*, 2009).

Lehtinen y Lehtinen (1991) investigaron sobre la relevancia de distintas dimensiones en la determinación de la calidad en restaurantes, discotecas y *pubs*. El estudio se basó en entrevistas a usuarios que fueron llevadas a análisis por los investigadores. La muestra de restaurantes, específicamente, reveló la importancia de las dimensiones de calidad física frente a la corporativa y la de proceso frente a la de resultado (Lehtinen y Lehtinen, 1991). En la Comunidad Valenciana, Tordera, Martínez-Tur y Caballer (2015) investigaron las dimensiones o factores de la calidad, que se manifiestan en el sector de los servicios de hostelería y de manera específica en los restaurantes, con la satisfacción del cliente y su

grado de fidelización. El estudio profundizó sobre la validez de dichas dimensiones o factores de calidad en cuanto a su grado de consistencia y al nivel de impacto en la satisfacción del cliente y su intención de volver al restaurante.

Otro trabajo de investigación en el campo de la calidad de los restaurantes fue el presentado por Bojanic y Rosen (1994) quienes analizaron la relación entre la calidad de servicio percibida por los clientes y sus determinantes de servicio soportado por el instrumento SERVQUAL. Dicho instrumento fue revisado en cuanto a su utilidad como herramienta válida en la evaluación de la percepción por parte del cliente referida a la calidad del servicio en estos negocios. El SERVQUAL tiene alcances de gestión de las expectativas de los clientes, la gestión del diseño físico del producto, educar a los clientes de servicios, el desarrollo de un programa de gestión de calidad total, el logro de la calidad continua a través de la automatización, y participar en la revisión periódica de los procedimientos, el personal y la propiedad de la operación (Bojanic y Rosen, 1994).

Vázquez (2013) contrastó la técnica de evaluación de la calidad de servicio R-Qual contra la SERVQUAL, que presenta altos índices de fiabilidad. El R-Qual presenta 12 atributos de medición de calidad. La escala, en este caso, se sostiene en tres dimensiones que son los aspectos intangibles, la capacidad de respuesta y la fiabilidad. El estudio fue realizado en un restaurante de Querétaro.

Kim, Joung, Yuan, Wu, y Chen (2009) estudiaron la fiabilidad y validez de otro instrumento, el DINESERV, para un estudio amplio en dos restaurantes, uno en Taiwán y otro en E.E.U.U., con el que identificaron por un análisis exploratorio cuatro dimensiones para la calidad de servicio: (a) Producto o servicio, (b) fiabilidad, (c) trato, y (d) ambiente físico. Estas cuatro dimensiones fueron validadas empíricamente por el modelo de ecuación estructural elaborado por los mismos autores (Kim *et al.*, 2009).

En España, donde la implementación del TQM en el sector de restaurantes tiene relativamente pocos años, Ribeiro (2002) exploró los atributos que el cliente toma en cuenta para regresar a un restaurante. Se evaluó la percepción de los niveles de calidad de acuerdo a una escala de Likert, encontrándose que los atributos más apreciados o importantes, en orden descendente, son (a) la calidad de la comida, (b) la calidad de servicio, (c) el costo beneficio de la comida, y (d) el ambiente del restaurante (Ribeiro, 2002).

En líneas generales, la mayor producción de estudios referentes a la calidad de restaurantes ha sido enfocada a la relación entre la calidad de servicio y el impacto en la percepción del cliente de este sector económico. Los instrumentos para medir este impacto y otros relacionados, han sido soportados considerablemente por un rigor estadístico. La exploración de los niveles de calidad dentro de las organizaciones del sector restaurantes queda aún por completar. Del mismo modo, la revisión del cumplimiento del TQM, enfocado hacia el interior de la administración de los restaurantes tiene espacios amplios para ser estudiado. La principal problemática para describir de manera estandarizada la calidad en este sector radica fundamentalmente en la carencia de gremios o clasificadoras de restaurantes. Esto genera que las investigaciones realizadas, con todo el valor que pueden ofrecer y su capacidad de enriquecimiento, se vean aisladas o circunscritas a unidades de negocios con particularidades de restaurantes específicos.

2.3 Calidad en el Perú

2.3.1 Calidad de las empresas en el sector restaurantes en el Perú

Resulta sorprendente que un país que ha venido desarrollando su gastronomía con tanto empuje y vigor en los últimos años no haya acompañado dicho proceso con la generación de literatura relacionada a la gestión de la calidad en los recintos donde la producción gastronómica tiene lugar y donde el servicio se genera de manera integral. Coyunturalmente, la calidad en los restaurantes peruanos ya es reconocida, por lo que una

certificación de calidad, más que probar la calidad de los restaurantes, en realidad sería un reforzamiento de lo que el mundo ya empieza a tener cada vez más claro: la comida peruana es una de las mejores del mundo. De acuerdo a RPP Noticias (2014), Gastón Acurio, uno de los más representativos *chefs* peruanos, fue reconocido por el prestigioso diario *The Washington Post* como un *súper chef*, gracias a su creatividad culinaria y por su empeño en promover la comida peruana, y en general, latinoamericana.

Valderrama (2011) sugirió, dentro de lo que concebía como parte de las prioridades estratégicas de la gastronomía peruana, que se impulse el desarrollo de la calidad en la cadena gastronómica en las escuelas de negocios. Es decir, uno de los autores más académicos en relación con la gastronomía nacional emplaza a las escuelas de negocios el manejo de la gestión de la calidad a nivel académico. Esto demuestra el poco desarrollo de la literatura en este campo. Más ardua es la tarea al momento de buscar literatura en relación con la calidad en restaurantes.

Uno de los referentes nacionales de la gastronomía, Gastón Acurio, ha venido desarrollando una labor de gestión sobre la misma, enfocándose en un primer momento en el desarrollo de los restaurantes como unidades de negocio con apuesta al sabor de sus comidas, para luego dirigirse a la mejora de la cadena integral de valor de la gastronomía, con énfasis en los productores. En gran medida, hay mucha relación al desarrollo de la calidad en cada etapa, incluyendo la propuesta integral de los restaurantes. Esta labor ha sido dirigida a través de guías, *coaching* y diversas vías empíricas. Sin embargo, hay ausencia de documentación académica relacionada con esta labor y también sobre la implementación de sistemas de calidad en los restaurantes nacionales, que por cierto son singulares por la complejidad de sus insumos, como pocos en el resto del mundo.

Con respecto a quien debería ser el principal impulsor de la calidad, la Asociación Peruana de Gastronomía (2014c) en su página *web* solo menciona, entre sus objetivos, la

promoción de la excelencia de los insumos. El resto de puntos se refieren a contribuir con el surgimiento de nuevos negocios gastronómicos, la promoción de la comida peruana a nivel nacional e internacional, la organización de eventos, etc. No obstante, a través de los objetivos, actividades e inclusive entre los principios que rigen a la organización, no se incluyen puntos vinculados a la calidad de los productos o del servicio ofrecido en los establecimientos.

Por otro lado, Promperú también es un organismo que promueve el conocimiento y difusión de la gastronomía peruana. Sin embargo, se trata solo de un trabajo a nivel Marca País, en el que la gastronomía se muestra como un elemento importante de la cultura peruana, pero no más allá de ello. Existe una confianza muy fuerte en lo que la comida peruana ya ha ganado como imagen internamente, y en el hecho de que las opiniones de los extranjeros que la prueban en su gran mayoría son positivas. Pero sin duda falta el desarrollo de procesos de calidad que aseguren platos y servicio por encima del nivel que esperan los clientes.

No obstante, algo resaltante de la labor de Promperú es la utilización de la categorización por tenedores, emitida oficialmente por el Decreto Supremo 025-2004-MINCETUR (2004) del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004) como el Reglamento de Restaurantes, cuyos criterios para la clasificación por tenedores se puede apreciar en el Apéndice F. Esta metodología de clasificación (con carácter de uso oficial en el Perú) considera a un restaurante con bajo nivel de calidad en infraestructura y servicio como un establecimiento de un tenedor, mientras que a aquel con el máximo nivel de calidad en infraestructura y servicio lo considera como un restaurante de cinco tenedores. Un punto muy relevante con respecto a la categorización por tenedores es que, de acuerdo a dicho Decreto Supremo, la categoría asignada a un restaurante solo tendrá validez como máximo por cinco años, luego de los cuales se deberá volver a aplicar a la categorización, asegurando así que los restaurantes cumplan permanentemente con los requisitos de su categoría, o incluso

intenten obtener una mejor categorización mediante la mejora de sus procesos e infraestructura.

Con respecto a la oferta educativa gastronómica en el Perú, si bien existen muchos institutos que ofrecen las carreras técnicas de cocina, solo dos universidades permiten alcanzar el grado de bachiller: (a) la Universidad San Ignacio de Loyola (2014), y (b) la Universidad de San Martín de Porres (2014a) a través del Instituto de Alta Cocina y Gastronomía. La consecución del grado de bachiller permite continuar con estudios posteriores de varias especialidades, como maestrías y doctorados, y no solo en disciplinas vinculadas a la gastronomía, sino en otras vinculadas o completamente diferentes. Por lo tanto, las posibilidades de estudios futuros de quienes cursan las carreras técnicas pueden resultar muy bajas, dado que los estudios posteriores normalmente requieren de, al menos, el grado de bachiller.

Asimismo, existe mucho terreno por recorrer con respecto a la oferta de estudios de posgrado vinculados a la gastronomía. Más allá de los institutos, que ofrecen títulos técnicos, y las dos universidades que le permiten a sus alumnos el grado de bachiller, solo la Universidad de San Martín de Porres (2014b) le permite al público cursar una Maestría en Ciencias Gastronómicas. No obstante, de acuerdo a la página *web* del programa, al menos explícitamente no se puede detectar si los cursos tienen un enfoque hacia la calidad de los productos y servicios que los restaurantes ofrecen. Continuar con la investigación más allá del conocimiento práctico es un desafío en las instituciones. En los últimos años, se han conocido un gran número de granos y frutos con un alto valor nutritivo y que en el exterior son altamente solicitados.

Acerca de la supervisión de salubridad en restaurantes, no existe una entidad gubernamental exclusivamente dedicada a velar por la calidad en la manutención de las instalaciones de los restaurantes a nivel nacional. Por una parte, cada municipalidad distrital

se encarga de la supervisión de las condiciones de salud bajo las que funcionan los locales gastronómicos dentro de sus jurisdicciones. Por ejemplo, de acuerdo al medio de comunicación La Primera (2013), en setiembre de 2013 la Municipalidad de San Isidro realizó una supervisión a restaurantes y mercados para comprobar las condiciones de los alimentos utilizados. No obstante, estas supervisiones no se realizan de forma regular, y la metodología y frecuencia varían entre las distintas municipalidades que las realizan, si es que todas las realizan. Los resultados negativos ante este tipo de inspecciones no hacen más que perjudicar el desarrollo gastronómico, y se crea la necesidad de incrementar mecanismos de control en los diferentes municipios con la finalidad de garantizar la inocuidad de los alimentos.

Por otra parte, si bien el Servicio Nacional de Sanidad Agraria (s.f.) es quien se encarga oficialmente de la regulación y supervisión sanitaria en el Perú, solo tiene dentro de sus responsabilidades, de acuerdo a su página web, la supervisión de la calidad de los insumos utilizados, como una responsabilidad directamente vinculada a la calidad en los restaurantes. El resto de potestades, responsabilidades y acciones descritas se refieren a la salubridad principalmente agraria, con especial foco en exportaciones e importaciones. Por lo tanto, se podría afirmar que en el Perú se requiere un organismo homogeneizado que permita el uso de prácticas adecuadas a nivel nacional para la supervisión de las condiciones de salubridad, y sobre todo, con una mayor periodicidad que la aplicada actualmente por las municipalidades.

El Perú se ha convertido en uno de los países que ofrece la mayor oferta culinaria en el mundo por la diversidad de platos que presenta y por la exquisitez de sus sabores en las diferentes regiones del país, y también por los insumos que se están descubriendo actualmente, lo que le permite innovar y crear nuevas formas de hacer gastronomía, no solo para los comensales nacionales sino también a nivel internacional. La propuesta

gastronómica que ofrece el Perú es altamente reconocida por los más exigentes exponentes de la materia. Según Gestión (2012), el chef más prestigioso del mundo Ferrán Adriá comentó que en el Perú los cambios que ha dado la gastronomía han sido bastante rápidos y que en muy corto tiempo nos hemos convertido en una potencia. Mencionó la responsabilidad que representa estar en los ojos del mundo y que dependerá de los peruanos consolidar esta tendencia y que no sea simplemente una situación pasajera.

Una de las principales ferias gastronómicas realizadas en el Perú es conocida como Mistura, que es considerada como una fiesta para los peruanos, donde se juntan un gran número de restaurantes de todas partes del mundo, y donde cada uno tiene la oportunidad de exponer sus producciones culinarias. Del mismo modo, los más importantes agricultores y productores de insumos son parte de la feria, al igual que institutos de gastronomía, y todas aquellas instituciones que intervienen en la cadena gastronómica. La Asociación Peruana de Gastronomía (2014d) consideró que Mistura es una de las ferias más reconocidas de Latinoamérica, dado que la misión es dar a conocer la biodiversidad que tiene el país y la importancia de considerar a los insumos como emblemáticos por su arraigo cultural, y por el alto valor nutritivo.

La gastronomía peruana tiene una importante ventaja en comparación con la del resto del mundo por la calidad de los productos que se utilizan, dado que son frescos y accesibles en cada una de las líneas alimentarias con las que se cuenta. La clave radica en conseguir a los mejores proveedores y mantener de esta manera los sabores. Para poder mejorar la calidad de la producción culinaria, es necesario aplicar nuevos mecanismos en las preparaciones utilizando nuevas técnicas y siendo más eficientes en la utilización de los productos. Una gestión adecuada en cada uno de los procesos acrecentará las ganancias, permitiendo expandir la diversidad culinaria y por ende diversificar el mercado. Valderrama (2011) indicó que el *boom* gastronómico ha traído consigo una importante demanda de insumos nacionales

como los cereales, granos, tubérculos, frutos, entre otros, sugiriendo que este fenómeno incrementará las oportunidades de crecimiento, y sobre todo, nos llevará a ser más exigentes con la calidad de los cultivos. Este desarrollo es aplicable a todos aquellos protagonistas de la gestión gastronómica, contribuyendo con el crecimiento económico del país.

Para continuar con el desarrollo de la calidad en la cadena de valor de la gastronomía, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s.f. a) creó un proyecto de cooperación en conjunto con la Unión Europea donde mencionó la importancia de la calidad en todos los productos agrícolas, resaltando el cumplimiento de las exigencias sanitarias, sobre todo en aquellos agricultores interesados en exportar su producción aprovechando los tratados vigentes. Es de esta manera como se puede mantener un equilibrio sanitario, ofreciendo producciones sanas, aptas para el consumo con las certificaciones obligatorias exigidas a nivel mundial, que podrán finalmente reforzar la imagen nacional en los diferentes mercados del mundo.

2.3.2 Análisis interno del sector (AMOHFIT) en el Perú

Administración y gerencia. La administración y gerencia del sector de restaurantes se ve influenciada por diferentes instituciones públicas, cuya función principal es regularlos y asegurar el cumplimiento de las normas predeterminadas. El objetivo primordial es garantizar la entrega de calidad en el servicio y/o bienes al usuario final. Para ello, a continuación se mencionarán una serie de entidades a cargo de dicha labor.

En orden de iniciar un negocio de restaurantes, es clave que se identifiquen las normativas propias del distrito en el que se quiere abrir dicho negocio. Si en función a ello, el negocio en mención es clasificado por el Municipio en el grupo II, entonces se podrá tener opciones para iniciar dicho negocio (El Comercio, 2010b). A partir de ese momento, se iniciaría el trámite documentario, el cual incluye: (a) DNI (documento nacional de identidad), (b) RUC (registro único de contribuyente), (c) datos del propietario, (d) datos relativos a la

vigencia de poderes, y (e) pago único por la solicitud de la licencia de funcionamiento al sistema virtual. Instituciones como Defensa Civil del Perú, están a cargo de la inspección del lugar en donde se implementará el restaurante. Esta gestión puede tener un valor de entre S/. 88.00 y S/. 266.00 (El Comercio, 2010b).

Por otro lado, instituciones como el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo han establecido lineamientos dentro del sector de turismo, que afectan y regulan el desenvolvimiento del negocio de restaurantes en el país. Esta modificación busca regularlos, en función a su infraestructura, equipamiento y servicios para lograr estándares internacionales de calidad del servicio, mediante el Decreto Supremo N° 021-93-INTINCI. Adicionalmente a ello, todo restaurante puede remitirse a la Ley N° 26935 para cumplir con los requisitos establecidos por el Estado para iniciar su operación.

El interés de esta entidad está directamente ligado con la expectativa del crecimiento del sector del turismo en el país, ya que como se ha demostrado a través de iniciativas como Mistura, la gastronomía, y por ende los restaurantes que la albergan, son uno de los principales atractivos turísticos del país. Según Arellano (2013), 42% de turistas precisó que la comida peruana fue uno de los atractivos que más influyó en la elección del Perú como destino. Asimismo, destacan que de estos turistas, el 93% indicó que la comida peruana cumplió sus expectativas y 92% destacó que la recomendarían entre sus conocidos.

En tal sentido, la urgencia de asegurar un alto nivel de calidad en los restaurantes del país es latente, ya que tendrá un impacto directo en los ingresos económicos, la generación de nuevos puestos de trabajos y mejores bandas salariales, entre otros beneficios.

Adicionalmente a dichas instituciones públicas involucradas a la regulación de los restaurantes en el Perú, en 1943 surgió la Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines del Perú (AHORA) bajo la resolución directoral N° 464-79-1. La labor de este gremio es agrupar a dichas empresas, fortalecer sus relaciones y unir esfuerzos a favor del sector.

Adicionalmente a ello, para garantizar la sanidad de los alimentos, la Dirección General de Salud Ambiental cumple un rol clave. “La Dirección General de Salud Ambiental es el órgano técnico normativo en los aspectos relacionados al saneamiento básico, salud ocupacional, higiene alimentaria, zoonosis y protección del ambiente” (Dirección General de Salud Ambiental, 2015a). Si bien es cierto se han implementado campañas específicas de certificación a restaurantes a través de esta entidad, como durante las conferencias del cambio climático, también conocidas como COP 20 (Dirección General de Salud Ambiental, 2015b), esta supervisión debería ser un requerimiento indispensable para el funcionamiento de cualquier establecimiento de alimentación.

Marketing y ventas. El conocido *boom* de la gastronomía del Perú ha favorecido significativamente a la industria de restaurantes, hoteles y turismo en general del país. Es precisamente a través de esta corriente, la Marca País, que se ha generado una fuerte difusión que aporta a la imagen y posicionamiento de toda la industria. Este impulso, tiene efecto tanto a nivel internacional como a nivel local. Tal como indicó la Universidad de Lima (2009), el 90% de los peruanos se siente orgulloso de su nacionalidad, lo cual está fuertemente influenciado por la repercusión y reconocimiento de la gastronomía nacional. Este resultado marca un notorio contraste versus la identificación nacional que existía durante la década de los setentas y ochentas, cuando el orgullo nacional lo originaban el fútbol y el vóley, respectivamente, (Arellano, 2013).

Según reportes de la Asociación Peruana de Gastronomía (2013), en el Perú existen aproximadamente 80 mil restaurantes, de los cuales el 48% están ubicados en Lima. Este sector presenta un crecimiento anual de 10%, y aporta el 3.7% del PBI. Estas cifras se ven afectadas por el consumo interno, a través de los ciudadanos peruanos que optan por alimentarse en restaurantes y adicionalmente por el aporte del turismo en el país. Con relación al primer grupo mencionado, según Arellano (2013), existe un incremento del 4.4%

en el gasto por alimentos y restaurantes. Como indicó el autor, el peruano está comiendo más y mejor. En el caso del consumo de los turistas, la misma fuente precisó que el consumo diario de un turista es aproximadamente US\$ 89.00, de los cuales el 18% se destinó a la alimentación. Se calcula que al año llegan aproximadamente entre 70,000 a 80,000 turistas con el objetivo de disfrutar la gastronomía. (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación España, 2014).

En este sentido, la función del *marketing* y las ventas son aspectos importantes para promover el consumo del servicio de restaurantes, para ambos públicos objetivos: peruanos y extranjeros. La Comisión de Promoción del Perú - Promperú, tiene como labor la promoción a nivel internacional de los bienes y servicios potencialmente negociables con extranjeros, así como para las materias de turismo interno y receptivo (Promperú, 2014). Como parte de su labor, en el 2009 se inició el proyecto de diseño de la Marca País Perú, cuyo objetivo principal a la fecha es lograr una ventaja competitiva que genere una mejor recordación en la gente (Marca País, 2014). En el 2013, Perú ocupó el quinto lugar de veintiún países que participaron en el *ranking* de Marca País, que organiza *Futurebrand*. Esta iniciativa, con 8 años en el mercado, busca determinar cómo son vistos los países en la región en instancias como turismo, cultura, entre otros importantes aspectos (La República, 2013).

Parte de la estrategia de *marketing* del lanzamiento de la Marca País, consideraba una serie de piezas publicitarias tanto tradicionales como no tradicionales. En el campo de la publicidad tradicional, la agencia *McCann Erickson* fue seleccionada para desarrollar el video principal. A una semana del lanzamiento, la campaña logró ser líder en *Youtube* como el video más visto en el Perú y el tercero a nivel mundial en el rubro de viajes y eventos (McCann, 2012).

En paralelo, eventos de BTL (*below the line*), como *Mistura*, se crearon con el objetivo de reunir y promover la variedad culinaria tanto para el público interno como el

externo. Tal como expuso la Asociación Peruana de Gastronomía (2014a), sociedad que lidera Mistura, su principal objetivo fue desde un inicio “reunir a los principales actores de la gastronomía peruana y cocinar un menú de actividades que promueva nuestra gastronomía peruana y refuerce nuestra identidad cultural” (párr. 4). Dicho objetivo se ha visto reforzado por los resultados logrados en este tipo de actividades, que han demostrado en los últimos años un crecimiento importante en cuanto a la acogida del público. En el 2012, este evento fue reconocido y premiado como Gran Marca Moderna en los *Effie Awards* Perú 2012, sumándose a una larga lista de reconocimientos por los resultados obtenidos (Asociación Peruana de Gastronomía, 2014b).

Otras iniciativas del sector público en colaboración con el sector privado, refuerzan el posicionamiento gastronómico del país en el mundo. Uno de los principales eventos es la Feria Expoalimentaria, que está liderada por la Asociación de Exportadores - ADEX, en colaboración con PROMPERU. La misma “congrega a más de 38,000 visitantes profesionales, entre productores, fabricantes de alimentos, importadores, exportadores, proveedores de servicios y maquinaria para la industria alimentaria y convoca a más de 650 expositores” (Expoalimentaria 2015, párr. 2).

Los medios de comunicación se han unido también a la fiebre gastronómica. Tal como lo expuso el diario El Comercio, a la par de la revalorización de la cocina peruana, los espacios culinarios en la pantalla chica han aumentado en los últimos años (El Comercio, 2010a). Esta iniciativa, en los últimos años, ha cumplido un papel importante en la masificación y posicionamiento de la gastronomía peruana a nivel nacional e internacional. Ha aportado a conocer más sobre la cocina y a consolidar a líderes de opinión en las diferentes especialidades de la cocina, poniendo así en vitrina diferentes modelos a seguir para el emprendedor peruano.

Programas como *Aventura Culinaria* de Gastón Acurio, o *20 lucas* de Mauricio Fernandini, transmitidos por Canal N y Frecuencia Latina respectivamente, acercan no solo recetas al televidente, sino historias de inspiración. Sin embargo, el concepto evolucionó en el 2012, con la creación del primer canal nacional dedicado a la gastronomía peruana: *Fusión Gourmet*. Este proyecto a cargo de América Televisión, hace llegar a través del canal *Cable 9* programas acerca de la gastronomía peruana. Iniciativas de alcance masivo como estos, funcionan de vitrina para promover el consumo interno de nuestra gastronomía (Fusión, 2015).

Por último, en cuanto al marketing del consumidor final de restaurantes, la mejor estrategia de marketing está desarrollada a través de un buen *boca a boca*, ganar reconocimiento en ferias gastronómicas o ser apadrinado por un líder de opinión del sector gastronómico. En definitiva, los negocios de este sector adquieren reconocimiento de esta forma, más que por los canales tradicionales de publicidad. No se necesitan grandes presupuestos publicitarios, sino un producto de calidad expuesto en el lugar oportuno. Son muchos los casos de negocios exitosos y reconocidos del sector que tuvieron inicios muy humildes. Tal es el caso de Grimanesa Vargas, que por casi 40 años cocinó sus anticuchos en una de las calles del distrito de Miraflores hasta que el positivo *boca a boca* convocó a tanta gente en las calles que se vio obligada a abrir un restaurante propio (El Comercio, 2013).

Operaciones y logística – infraestructura. En el negocio gastronómico, referirse a la logística de la cadena de abastecimiento dependerá en gran medida del concepto del negocio. No existe un manual idéntico a considerar al momento de abrir un restaurante. Sin embargo, hay una serie de consideraciones básicas que todo empresario interesado en iniciar un negocio en este sector debe considerar.

Según Mauricio Noriega (tal como se citó en El Comercio, 2012), una vez definido el segmento y el valor diferencial a ofrecer con el servicio, la inversión en un restaurante puede

dividirse en tres aspectos: a) el proceso de la atención y presentación, b) el recurso humano a contratar, y c) la logística del negocio. Sobre este último aspecto, resulta clave definir cuáles son los *stakeholders* o grupos de interés claves del negocio. Esto debido a que incumplimientos por parte de dichos proveedores pueden afectar directamente la imagen de la calidad y la atención del negocio ofrecidos al usuario final.

En lo que refiere a la industria gastronómica, los aspectos quizás más importantes sean la calidad de los alimentos percibles a ofrecer y el servicio en la atención. Dependerá del formato del negocio para definir la mezcla ideal de los componentes. No obstante, no se puede cuestionar el primer aspecto como crítico para el negocio, y por ende la comprensión y control de toda la cadena de abastecimiento es lo más recomendable para garantizar éxito en este aspecto.

Con el objetivo de asegurar ello, la mayoría de restaurantes deberían optar por proveedores con certificaciones que garanticen la calidad y cumplimiento de normativas mínimas al respecto. Sin embargo, según RPP Noticias (2012) “el Perú es uno de los países de la región con el menor número de empresas certificadas en gestión de calidad” (párr. 1). Se habla de alrededor de 1,000 empresas en Perú versus 4,000 en Chile. Las certificaciones más conocidas son la ISO 9001, 14001 o 22000, a través de las cuales se puede demostrar una producción con una calidad estandarizada a nivel nacional e internacional.

Algo más crítico aun es que la informalidad en los restaurantes del Perú alcanza el 72% de la población del sector (Cámara de Comercio de Lima, 2009). Esta cifra representa aproximadamente 60,000 locales frente a los 220,000 que se calculan existen en el país. Llama la atención que a pesar del crecimiento de la industria en el país, las cifras de la informalidad sean tan elevadas, lo cual representa un gran freno para el sector.

El crecimiento económico del país, y por ende de la gastronomía nacional, no implica únicamente una gran oportunidad para el desarrollo de la industria, sino también involucra

una mayor responsabilidad para las empresas e instituciones protagonistas de este sector, por asegurar calidad en los alimentos que sirven. Dicha responsabilidad debería verse sostenida por una mayor inversión por parte de los restaurantes y gremios afines, en aspectos de salubridad y servicio al cliente. Según Manuel Fazio, (como se citó en Valencia, 2010), los restaurantes del Perú necesitan cumplir una serie de reglamentos e implementar mejoras en sus negocios para alcanzar la excelencia. Tal como expuso el Sr. Fazio:

“Todo el mundo come rico en el Perú, pero también hay que comer saludable. Existe una brecha muy grande que tiene que ver con la limpieza y el sistema de trabajo en la cocina. En un momento donde la comida peruana ha elevado sus precios, en un promedio de 20% de manera general, ese dinero excedente que se está facturando deberían invertirlo en mejorar el equipamiento de la cocina. Tienen la responsabilidad de cuidar la salud de los comensales” (Valencia, 2010, párr. 5).

Finanzas y contabilidad. Cada negocio tiene características específicas con respecto a la distribución de sus activos, y sobre todo con respecto a la estructura de financiamiento de los mismos. Esto se debe a que ningún negocio se comporta de la misma forma que otro, y en el caso de la industria de restaurantes, esta también cuenta con características específicas. Es importante determinar cómo se estructuran los recursos de los restaurantes y su financiamiento, y cómo se sustenta esta estructura con el comportamiento del propio negocio.

Suponiendo que un restaurante parte con una inversión total de US\$ 1'000,000.00 (probablemente un restaurante gourmet por el nivel de inversión requerida), como primer punto se puede asumir que el total de activos requerido para iniciar las operaciones del negocio equivale a dicha inversión inicial, mientras que como contraparte se debe hallar la estructura ideal para financiar dichos recursos. Como Estado de Situación Financiera inicial, se estima que un restaurante debería contar con las siguientes categorías de activo: (a) caja, (b) cuentas por cobrar, (c) inventario, e (d) inmueble maquinaria y equipo. Con respecto al

pasivo, las categorías estimadas son (a) obligaciones financieras, (b) cuentas por pagar, (c) porción corriente de deuda a largo plazo, y (d) deuda a largo plazo. Por último, dentro del patrimonio neto, dado que en teoría recién se iniciaron operaciones, solo se contaría con capital social.

Los recursos se estima que se distribuyan de la siguiente forma:

- La principal categoría en monto es inmueble, maquinaria y equipo, dado que no solo se encuentran en ella todas las máquinas de cocina requeridas y el mobiliario, sino también el local, el cual por estrategia (ubicación fija y estratégica de acuerdo a los intereses del restaurante), debería apuntar a ser propio para evitar incrementos de alquiler, cambios de ubicación y cualquier impacto negativo con respecto al posicionamiento del restaurante en el público y la fácil recordación de ubicación. Esta categoría se estima podría representar el 60% de la inversión en total.
- El segundo rubro en monto de relevancia son las existencias, ya que no solo se trata de los insumos requeridos para la operación, sino también del *stock* de *delicatessen*, bebidas alcohólicas, etc. Dicho rubro representa 18% de la inversión.
- El tercer rubro en monto de importancia es la caja, la cual representa 18% de la inversión total (se estima que, por tratarse de un restaurante, se contará con un alto nivel de liquidez por los pagos al contado por parte de los clientes).
- Finalmente, las cuentas por cobrar representarían 4% de la inversión, debido a que, como se mencionó previamente, los restaurantes se caracterizan comúnmente por un alto nivel de liquidez.

Con respecto a las fuentes de financiamiento, a continuación se especifican ellas y sus respectivas proporciones con respecto al total de la inversión:

- El principal rubro de financiamiento es el capital social, con 60% de la inversión. Este monto se definió en paralelo con el nivel de deuda, para no impactar negativamente

los ratios de deuda/patrimonio y endeudamiento, además de los indicadores de fondo de maniobra.

- El siguiente rubro de relevancia con respecto a las fuentes de financiamiento es la deuda de largo plazo, la cual asciende a 30%, principalmente influenciado por los indicadores de fondo de maniobra.
- La porción corriente de deuda de largo plazo y las obligaciones financieras ascienden a 4% por cada concepto.
- Finalmente, las cuentas por pagar representan el 2% del total de fuentes de financiamiento.

La estructura construida se basa en el respeto de indicadores financieros. Se trabajaron (a) el ratio de deuda patrimonio, (b) el ratio de endeudamiento, (c) el fondo de maniobra de liquidez, (d) la liquidez real, (e) los recursos líquidos netos, (f) las necesidades operativas de financiamiento, y (g) el fondo de maniobra operativo. Los dos primeros ratios se refieren al grado de endeudamiento que asume la empresa, y por lo tanto, el grado de apalancamiento financiero. Este último término lo definieron Gitman y Zutter (2012) como el “aumento del riesgo y el rendimiento mediante el uso de financiamiento de costo fijo, como el endeudamiento y las acciones preferentes” (p. 70). El incremento de la deuda representa entonces un incremento en el riesgo, por lo que los ratios vinculados a la deuda se deben mantener controlados. El indicador deuda entre patrimonio se mantuvo para la estructura modelo en 66.67%, por lo que por cada US\$ 3.00 de patrimonio existen US\$ 2.00 de deuda. En simultáneo, el ratio de endeudamiento se mantuvo en 40%, por lo que por cada US\$ 10.00 de activo, se mantienen US\$ 4.00 de pasivo.

Court (2012) definió el fondo de maniobra de liquidez como el “volumen de recursos a largo plazo (por encima del inmovilizado) que queda disponible para financiar operaciones” (p. 197). Se requiere que este indicador se encuentre en un valor positivo y equilibrado con el

resto de indicadores de fondo de maniobra. La simulación de la estructura de capital del restaurante gourmet mantiene este indicador en positivo.

Tabla 1

Indicadores financieros de simulación de restaurante gourmet.

Indicadores Simulación Restaurante Gourmet	
Ratio deuda patrimonio	0.67
Deuda	0.40
Fondo de maniobra de liquidez	300,000
Liquidez real	80,000
Recursos líquidos netos	120,000
Necesidades operativas de financiamiento	200,000
Fondo de maniobra operativo	320,000

Court (2014) también planteó que la liquidez real equivale al fondo de maniobra de liquidez menos la caja atrapada. Este indicador es más agresivo que el anteriormente mencionado, pero la simulación logró también tener dicho indicador en positivo. Asimismo, con respecto al fondo de maniobra operativo, Court (2012) indicó que dicho fondo de maniobra está compuesto por los recursos líquidos netos y las necesidades operativas de financiamiento. El autor definió ambas como la diferencia entre los activos líquidos menos los pasivos de tesorería y “[aquellas que] recogen la inversión neta de la empresa en activos corrientes operativos” (p. 184) respectivamente. El fondo de maniobra operativo apunta también a ser positivo, y la simulación consiguió mantenerlo en positivo.

La Tabla 1 muestra los indicadores de la simulación realizada. Se puede apreciar que, dada la estructura de capital y la distribución de activos para este restaurante gourmet con inversión de US\$ 1'000,000.00 es muy adecuada de acuerdo a las necesidades del

restaurante. Se logran mantener los indicadores positivos, a pesar de la enorme necesidad de activo fijo, por el local propio propuesto más la maquinaria de cocina necesaria.

Recursos humanos. Luego de la comida, el servicio es el principal atributo de los restaurantes, y lo que puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Incluso, el servicio podría cobrar tanta importancia que tendría el potencial de ser el factor diferenciador por encima de la comida. En este sentido, al pertenecer al sector de servicios, resulta fundamental contar con personal capacitado y preparado para atender según los estándares del negocio a la clientela. Sin embargo, la variable del capital humano no recibe la atención del caso por parte del empresariado.

En el Perú, existen una serie de consideraciones y características sobre el manejo del capital humano. Las principales particularidades son la informalidad y la falta de capacitación técnica. Ambos aspectos involucran mayor inversión por parte de los empresarios del sector gastronómico.

Con relación al primer aspecto, Manuela García, Ministra de Trabajo durante 2010, comentó a Perú 21 (2010) que dentro de las infracciones más recurrentes de las empresas gastronómicas, está la no colocación de los empleados en planilla además de la falta de implementos de seguridad. Afirmó también que más de 10,000 compañías tienen multas por infracciones laborales. Esta situación representa un alto riesgo para el desarrollo y formalización del sector.

Contradictoriamente, según un estudio de PricewaterhouseCoopers, según se citó en Perú 21 (2010), el 51% de los empleadores en el sector gastronómico piensa aumentar su personal, con lo cual se podría asumir que este incremento no será por las vías formales que exige el Estado. Sin embargo, recientes comentarios al respecto mostrarían un panorama más favorecedor, de la mano al crecimiento del sector gastronómico en el país. Según la Sociedad

de Comercio Exterior del Perú- COMEX (2012), el auge del sector sirve de estímulo a los medianos y pequeños empresarios a formalizar sus negocios.

Otro aspecto a considerar es el nivel formativo del personal en este sector. Tal como indicó Valencia (2010), en países como España y Bélgica, el 100% de los trabajadores de restaurantes han seguido una formación técnica. En el Perú, a pesar de contar con más de 49 institutos técnicos de gastronomía, menos del 30% de los trabajadores de restaurantes han sido capacitados.

Esta realidad representa una gran oportunidad para el sector educativo, en el sentido de poder diseñar programas técnicos para cubrir las necesidades formativas del sector, y también de continuar la especialización de dichos profesionales. Adicionalmente a ello, sectores afines como el financiero pueden generar sinergias interesantes a favor de dicha causa. De esta forma, aumentaría la competitividad del sector y del país.

Sistemas de información y comunicaciones. En el Perú, la información relacionada al sector gastronómico y de restaurantes se maneja principalmente a través de instituciones públicas, privadas y gremios que consolidan dicha información. El objetivo de ello es agrupar de esta manera la información del sector y adicionalmente generar un círculo de contactos afín, fomentando el relacionamiento del caso.

Muchos de los consumidores en la actualidad buscan tener una experiencia, más allá que realizar cualquier tipo de consumo, y es a partir de esta conceptualización que se crea la necesidad de contar con servicios calificados que impulsen a las empresas nacionales a realizar una mayor inversión en buscar diversas formas de atraer una mayor cantidad de clientes, con un sistema de calidad que les permita ofrecer un estándar en cada uno de sus servicios, y que a la vez logre mantener a sus clientes. Para obtener la mayor información respecto a gustos y preferencias es necesario contar con una serie de elementos que proporcione fiabilidad en los datos obtenidos, los cuales deben ser tabulados y comprobados

a partir de ciertos tópicos como el diseño, la decoración, los platos, entre otros. En necesario considerar que los consumidores no se limitan al consumo o la forma de preparación de los alimentos, sino que buscan un conjunto de variables antes mencionadas que engloben una sensación agradable al momento de concurrir al establecimiento.

Mencionó Rattinger (2014), en su obra respecto a la tecnología de la información en los restaurantes, que genera una serie de beneficios importantes. El uso de medios electrónicos permite a las empresas ahorrar un importe significativo en inversión de infraestructura, desde el uso de un dispositivo para hacer los pedidos, hasta el recibir los comprobantes de pago o facturas por correo electrónico. Ello crea sinergias entre los adelantos tecnológicos y el servicio, altamente valorado por los clientes.

Sin embargo, la información debería tener un acceso más factible al público masivo, ya que como sucede en otros sectores empresariales, se suele limitar el acceso a la información por membrecías, a las que no necesariamente puede acceder toda la población. El Estado debe fomentar la libre distribución de los materiales informativos. Dicho contenido deberá estar orientado a realidad locales como a internacionales, para mayor referencia del lector interesado.

Tecnología e investigación y desarrollo. Hace unos 10 años atrás, la información que podía encontrarse sobre el sector de restaurantes en el Perú era mínima, pero a raíz del *boom* gastronómico, el surgimiento de gremios y la creciente demanda de potenciales inversionistas, fue el escenario perfecto para generar una serie de investigaciones e información relacionada al sector. A la fecha no es difícil encontrar información sobre preferencias de consumo, distribución del gasto, expectativas de inversión, entre otras variables.

La importancia de la globalización y el acceso a la información muestra la necesidad de crear un sistema integrado que tenga la capacidad de ofrecer una alta cocina, a partir de

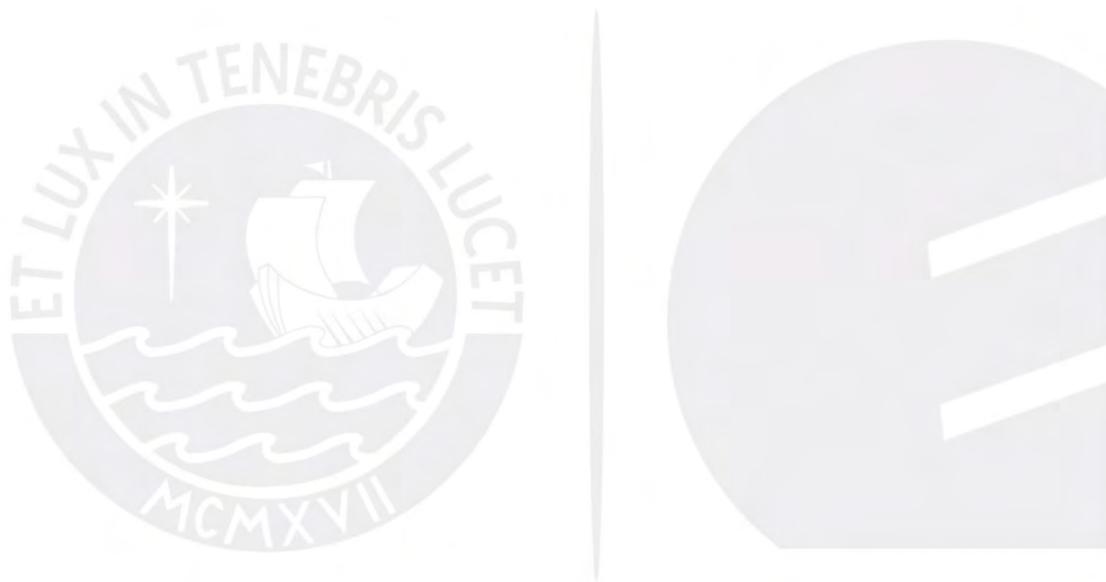
una serie de diseños, separando (a) aquellos productos de gran importancia como los alimentos o los muebles, y (b) los servicios, como la calidad en la atención y la prontitud en la elaboración, de tal manera que puedan crear una sensación agradable en cada visita. Considerando que la gastronomía tiene una inmensa variedad de platos típicos, es meritorio para nuestro país difundir las raíces de la comida peruana. Al ser declarada Lima como capital gastronómica de Latinoamérica, es vital contar con un esquema relacional entre los principales grupos de interés, como el gobierno, las instituciones educativas, asociaciones, entre otros, con toda la cadena de distribución gastronómica que incluye desde el comensal local hasta los proveedores como la pesca y la agricultura. Se puede apreciar que el *boom* gastronómico trae consigo un alto potencial que generará un mayor desarrollo de la economía, así como la creación de un gran número de empleos para cada uno de los integrantes de la cadena gastronómica. Dentro de las principales fuentes de información al respecto está la Sociedad Peruana de Gastronomía - Apega, quien con la colaboración de la casa investigadora Arellano *Marketing* desarrollaron un completo informe sobre el sector gastronómico y el desempeño de los restaurantes en el país.

2.4 Resumen

Se ha escrito y estudiado mucho acerca de la calidad desde mediados del siglo pasado. Son muchas las perspectivas desde las cuales se enfoca la calidad, y a través de los años el concepto de calidad total ha evolucionado. En sus orígenes, la calidad se atribuía únicamente al producto o servicio ofrecido, para posteriormente evolucionar a la supervisión de muchas instancias. Ellas, hoy, conforman todo un proceso complejo que tiene como último objetivo la satisfacción del cliente en todo sentido. Dicha corriente se observa a nivel nacional e internacional, y sin duda alguna las diferentes áreas organizacionales en el sector de restaurantes cumplen cada una un rol determinante para la consecución de los objetivos de los Sistemas de Gestión de Calidad.

2.5 Conclusiones

Dado todo lo anterior, es posible concluir que el *Total Quality Management* hoy es una parte vital de cualquier plan de negocio, y representa una viñeta crítica en la agenda estratégica de los restaurantes de todo el mundo. Son muchas las instancias en las que la calidad se ve reflejada y debe ser supervisada, e incluso dentro de áreas no tradicionalmente vinculadas a ella, como finanzas, los objetivos deben estar alineados con la búsqueda de la calidad que los clientes esperan. No se puede superar sus expectativas sin la ayuda de la teoría de calidad, el TQM, los Sistemas de Gestión de Calidad y el alineamiento de políticas y procesos organizacionales.



Capítulo III: Metodología

3.1 Diseño de la Investigación

La investigación ha sido diseñada para permitir la medición de la situación de la calidad en los restaurantes en el Perú. El enfoque emprendido en el estudio fue cuantitativo, dada la medición de los datos recopilados en una escala de Likert que permite convertir a una escala numérica la opinión de los encuestados con respecto a la calidad en sus organizaciones. También, se trató de un enfoque descriptivo, en función al objetivo de la investigación definidos en el propósito de la investigación.

La recopilación de datos fue progresiva a través del tiempo, por lo que se trata de una investigación transeccional. Las encuestas aplicadas a los participantes constan cada una de 35 preguntas, además de información adicional sobre la empresa encuestada. Dichas encuestas obedecen a la metodología de Benzaquen (2013), instrumento explicado más adelante en este mismo capítulo.

3.2 Población y Selección de Muestra

Con el objetivo de delimitar la población, se consideró pertinente el siguiente criterio: los restaurantes certificados por Promperú como (a) un tenedor, (b) dos tenedores, (c) tres tenedores, (d) cuatro tenedores, y (e) cinco tenedores, de acuerdo al Reglamento de Restaurantes publicado por el Decreto Supremo 025-2004-MINCETUR (2004) del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. La población consta de 156 locales registrados y clasificados a nivel nacional, los cuales figuran en el Apéndice A. Para lograr resultados lo suficientemente determinantes, se calculó el tamaño mínimo de la muestra como 58 empresas, que responde a un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 10%. Dicho cálculo se alinea también a la fórmula de muestra aportada por Véliz (2011). Las empresas efectivamente encuestadas se encuentran listadas en el Apéndice C, las cuales ascienden a 59. Se llegó a dicha cantidad en función a un muestreo probabilístico aleatorio.

3.3 Procedimiento de Recolección de Datos

La encuesta fue respondida por los participantes de forma telefónica. Dichas respuestas se registraron entre las fechas 13/10/2014 y 30/11/2014. Las respuestas se encuentran en el Apéndice D. Ellos obedecen al procedimiento no probabilístico explicado en el punto anterior.

3.4 Instrumentos

Benzaquen (2013) indicó que la calidad puede ser medida gracias a nueve grandes factores del *Total Quality Management*, los cuales a su vez se encuentran divididos en cuatro grandes bloques dentro de las organizaciones. Dicho modelo también se utilizará para la evaluación del sector restaurantes, objeto de estudio del presente documento. La Figura 1 muestra el modelo planteado por el autor.

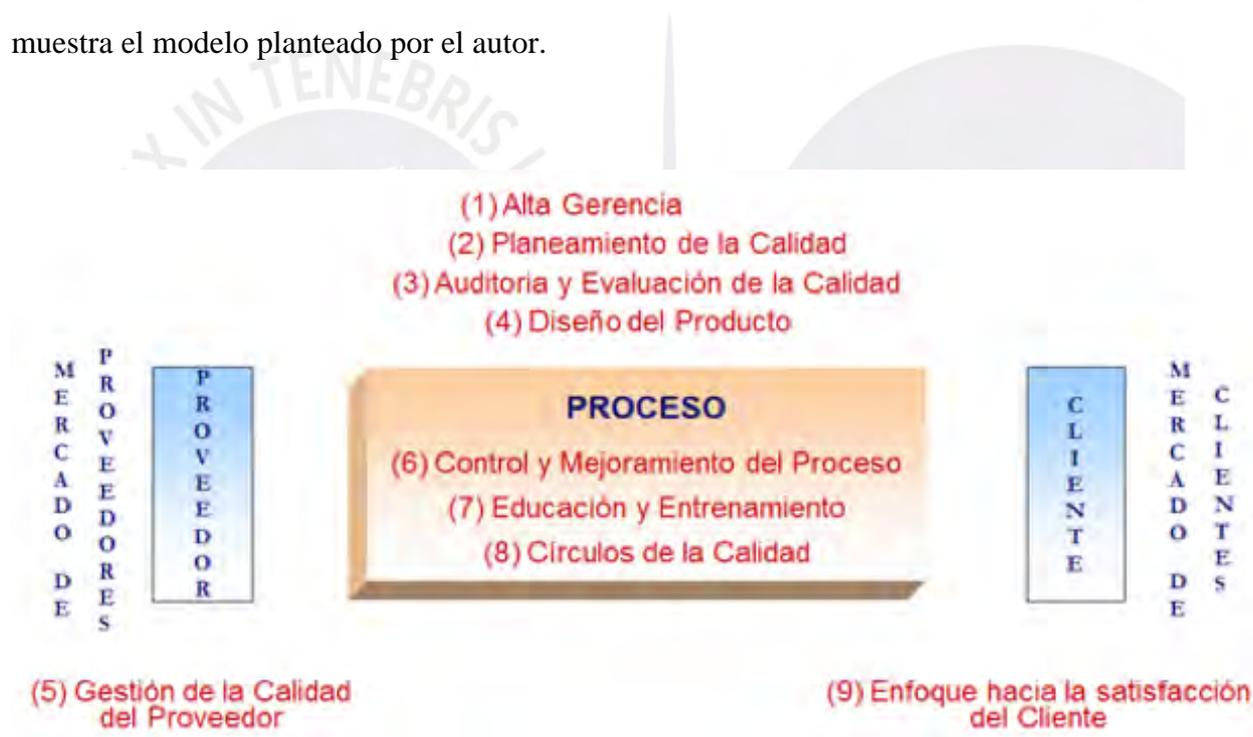


Figura 1. Modelo de nueve factores del TQM en la empresa.

Tomado de "Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano", por J. Benzaquen, 2013, GCG Georgetown University – Universia, 7(1), 41-59.

Los primeros cuatro puntos del modelo son (a) alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, y (d) diseño del producto. Ellos representan

el compromiso que demuestra la alta gerencia con respecto a la calidad en la compañía, desde planificarla, controlarla y reflejarla en los productos y/o servicios que la empresa ofrece a sus clientes. De los nueve factores del modelo, cuatro están contenidos en este bloque, lo cual lo hace muy importante con respecto a la vitalidad de los mismos para lograr un nivel de calidad razonable dentro de la compañía.

El quinto factor es la gestión de la calidad del proveedor, la cual se refiere al nivel de coordinación que mantiene la empresa con sus proveedores con respecto a la calidad del producto o servicio adquirido a dichos proveedores. Desde luego, debe existir una relación cooperativa y constructiva entre el proveedor y la empresa, además de cerciorarse que los estándares de calidad del proveedor se encuentran a la altura de lo que espera la compañía. Este factor se encuentra en el modelo de nueve factores del TQM de la empresa como un *input* en el proceso de adición de valor. Posteriormente, se encuentra el proceso propiamente dicho, o área operativa de la empresa.

Dentro del bloque de proceso en el modelo de Benzaquen (2013), se encuentran tres factores: (a) control y mejoramiento del proceso, (b) educación y entrenamiento, y (c) círculos de la calidad. El primero de ellos se refiere a la mejora continua de los procesos, de manera que se logren mejores resultados a favor de los clientes de la empresa. La educación y entrenamiento se vincula con la capacitación que se brinda al personal de la compañía con respecto a todas las instancias que repercuten sobre la calidad de los procesos de la empresa, y que se traducen en calidad de los productos o servicios ofrecidos por la compañía. Por otro lado, el factor de círculos de calidad intenta medir la interacción interna reflejada en diálogo y coordinación entre las áreas de la compañía, en busca de mejoras con respecto a la calidad.

Finalmente, el cuarto bloque tiene a su vez un solo factor: el enfoque hacia la satisfacción del cliente. Dicho factor se refiere a qué tan fluida es la comunicación entre la

empresa y sus clientes. Además, incluye la medición de cuánto la empresa y sus empleados consideran las sugerencias y comentarios de sus clientes.

Para la medición de la calidad del sector restaurantes, se utilizará un modelo de encuesta que incluye los cuatro bloques del modelo de Benzaquen (2013), el cual, como se mencionó previamente, se encuentra dividido en nueve factores. A manera de referencia, se pueden utilizar las mediciones previamente realizadas por Benzaquen (2013) en los años 2006 y 2011, tal como se muestran en la Figura 2. Se puede apreciar una mejora considerable en todos los factores del modelo *Total Quality Management*, y aunque se trata de muestras diferentes, sirve de marco referencial para la presente investigación.

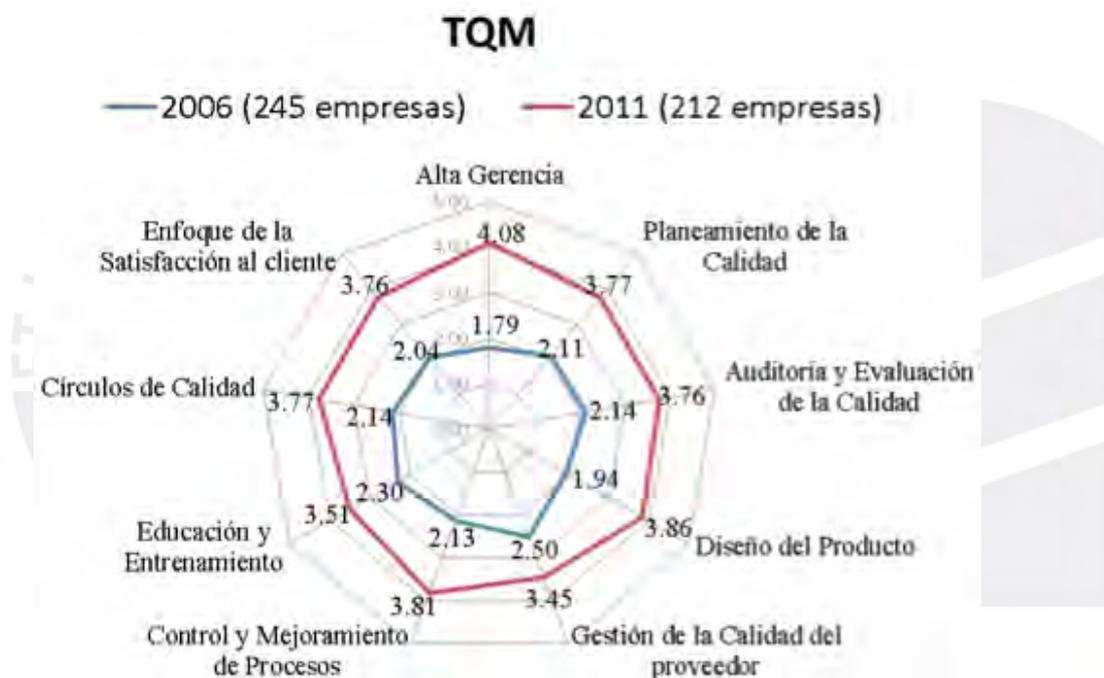


Figura 2. Mediciones de calidad de 2006 y 2011.

Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013, GCG Georgetown University – Universia, 7(1), 41-59.

Con el objetivo de medir y comparar los nueve factores de la calidad, se incluyeron dichos factores en el modelo de encuesta utilizado para la investigación. El Apéndice E muestra los factores de los cuatro bloques, y se vinculan al número de pregunta de la encuesta. La tabulación de dichos resultados permitirá la comparación de los mismos contra

el histórico registrado. En la encuesta, cada una de las 35 preguntas tiene asignada una escala de Likert que ofrece al encuestado las siguientes posibilidades de respuesta: (a) totalmente en desacuerdo, con una calificación de 1; (b) en desacuerdo, con una calificación de 2; (c) neutro, con una calificación de 3; (d) de acuerdo, con una calificación de 4; y (e) totalmente de acuerdo, con una calificación de 5.

Con respecto a las calificaciones, aquellas referentes a estar de acuerdo (calificación de 4) o completamente de acuerdo (calificación de 5) con los enunciados significan que las empresas prestan atención al cumplimiento de dichos enunciados, y por lo tanto, tienen interés en mejorar el nivel de calidad percibido en sus respectivos restaurantes. Es decir, al obtener un restaurante una calificación de 4 o superior, se interpreta como que sí toma acciones puntuales dirigidas a la mejora de la calidad.

La calificación intermedia que se refiere a no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo (calificación de 3) plantea que la empresa realiza algunas de las actividades que componen el cuestionario, pero no las realiza intencionalmente con el fin de mejorar la calidad. Por ejemplo, el factor de Alta Gerencia podría tener una calificación de 3 si la plana gerencial se reúne con el objetivo de mejorar, pero no lo hace específicamente para mejorar la calidad percibida por los clientes, o para motivar la participación de los empleados en la definición de los objetivos de calidad. Si bien es probable que dicha reunión produzca planes que podrían incrementar la calidad, la intención original no fue mejorar la calidad, sino responder a otras necesidades.

Finalmente, aquellos enunciados referentes a no estar de acuerdo, o estar completamente en desacuerdo (calificaciones de 2 y 1 respectivamente), muestran que la empresa no tiene interés en desarrollar o trabajar el factor de calidad en cuestión ni implementar ninguna de las prácticas listadas en la encuesta. Es decir, en esta instancia no existen acciones, ni intencionales ni coyunturales, que puedan resultar en la mejora de la

calidad del restaurante. Desde luego, una calificación de 2 o inferior en la industria representaría una situación crítica con respecto a la calidad.

A manera de comparación con respecto a otros modelos de medición de la calidad, existen algunos citados en la presente investigación como el SERVQUAL de Bojanic y Rosen (1994) o el DINESERV de Kim *et al.* (2009). No obstante, dichos modelos se utilizan para fines distintos. Los nueve factores propuestos por Benzaquen (2013) permiten un enfoque empresarial integrador, el cual no solo es de utilidad para el diagnóstico y sugerencia de planes de acción (como las conclusiones y recomendaciones planteadas más adelante), sino que también es de utilidad para la estructuración de un plan estratégico integral a nivel de toda la empresa con el objetivo de mejorar la calidad en todo sentido y ámbito.

3.5 Validez y Confiabilidad

El indicador utilizado por Benzaquen (2013) para comprobar la fiabilidad de la información recopilada a través de las encuestas es el *Alpha* de Cronbach. De acuerdo a Malhotra (2008), se trata del “promedio de todos los coeficientes posibles de división por mitades que resultan de las diferentes maneras de dividir los reactivos de la escala” (cap. 9). Según el autor, los valores inferiores a 0.60 son de una confiabilidad insatisfactoria con respecto a su consistencia interna. Más adelante, en el Capítulo IV, se mostrarán los resultados de este indicador, los cuales son satisfactorios para los resultados de los nueve factores del TQM de Benzaquen (2013), es decir, todos mayores a 0.60.

3.6 Análisis e Interpretación de Datos

El análisis de los datos obtenidos de las encuestas aplicadas permitirá responder a la pregunta de investigación y cumplir a su vez con el objetivo de la misma. Las 35 preguntas respondidas por las 59 empresas encuestadas otorgaron la información necesaria para el cálculo de la situación de la calidad para cada uno de los factores del TQM de Benzaquen (2013). No obstante, los resultados recopilados son datos muestrales. Por ello, con el objetivo

de inferir un nivel de calidad para cada uno de los factores a nivel poblacional, se calcularon intervalos de confianza con las características previamente mencionadas de 95% de confianza con un margen de error de 10%, los cuales se mostrarán en el Capítulo IV.

De acuerdo a Véliz (2011), las fórmulas para calcular los límites superior e inferior para cada intervalo son las siguientes:

$$\text{Límite superior} = \bar{x} + z \left(\frac{s}{\sqrt{n}} \right)$$

$$\text{Límite inferior} = \bar{x} - z \left(\frac{s}{\sqrt{n}} \right)$$

La \bar{x} , s y n representan el valor medio, la desviación estándar muestral y el tamaño de la muestra, respectivamente, para cada una de las preguntas. El promedio y la desviación estándar varían de acuerdo a los valores recopilados para cada pregunta, mientras que el tamaño de la muestra se mantiene siempre en 59 empresas. El valor z es un valor único que, de acuerdo al autor, para un nivel de confianza de 95% corresponde a 1.645, y el efecto del margen de error de 10% se encuentra incluido dentro del cálculo del tamaño de la muestra, que resultó en 59 empresas (según se mencionó previamente de acuerdo a Véliz, 2011).

Una vez calculados los intervalos de confianza, con dichos datos es posible inferir el nivel de calidad que ostenta cada uno de los factores en la industria a nivel poblacional. Sin embargo, para cumplir con el objetivo de identificar el nivel de cumplimiento de cada factor, los resultados obtenidos deben complementarse con la revisión de literatura y el análisis AMOHFIT, ambos detallados en el Capítulo II. Dicho valor agregado se ejecutará en el Capítulo IV.

3.7 Resumen

La metodología del TQM de Benzaquen (2013) permite una visión integral de la situación de la calidad en una organización, mediante el monitoreo de nueve factores. Ellos se distribuyen en 35 preguntas, las cuales conforman la encuesta utilizada por la

investigación. A través de dichas mediciones, con el tamaño de la muestra y metodología estadística apropiadas, fue posible el cálculo de los intervalos de confianza necesarios para poder dar respuesta a la pregunta de investigación y cumplir con el objetivo de la misma. El indicador Alpha de Cronbach respaldó los cálculos. Dicha información será desglosada y analizada a profundidad en el Capítulo IV.



Capítulo IV: Análisis De Resultados

Tal como se muestra en la Tabla 2, los resultados del Alpha de Cronbach son satisfactorios para los nueve factores del TQM de Benzaquen. Ellos permiten confiar en los resultados finales mostrados posteriormente en la Tabla 3. El menor valor obtenido fue 0.61 en el factor de Círculos de Calidad, seguido del 0.64 en el factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente. No obstante, los otros siete factores superan largamente las expectativas de confiabilidad, lo cual permite contar con información confiable para el análisis y posteriores conclusiones y recomendaciones.

Tabla 2

Alpha de Cronbach por factor de calidad.

Factor de calidad	Alpha de Cronbach	Número de preguntas
Alta gerencia	0.88	5
Planeamiento de la calidad	0.96	3
Auditoría y evaluación de la calidad	0.95	3
Diseño del producto	0.73	3
Gestión de la calidad del proveedor	0.98	4
Control y mejoramiento del proceso	0.99	5
Educación y entrenamiento	0.89	4
Círculos de la calidad	0.61	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.64	4

La Tabla 3 muestra los resultados obtenidos luego de procesar la *data* conseguida de las encuestas. En la segunda columna se encuentra la calificación promedio obtenida por factor, la cual permite realizar un primer diagnóstico. Sin embargo, la cuarta y quinta

columna son las que probablemente agregan el mayor valor a los resultados, dado que estadísticamente es posible inferir en qué intervalo, con un nivel de confianza de 95% y un margen de error de 10%, se encontraría el resultado a nivel poblacional.

Tabla 3

Intervalos de confianza por factor del TQM de Benzaquen (2013).

Factor de calidad	Valor promedio	Estadístico referencial Z	Valor mínimo de intervalo	Valor máximo de intervalo	Resultado
Alta gerencia	4.02	1.645	3.8595	4.1879	El nivel de calidad se encuentra entre 3.86 y 4.19.
Planeamiento de la calidad	3.91	1.645	3.7253	4.0882	El nivel de calidad se encuentra entre 3.73 y 4.09.
Auditoría y evaluación de la calidad	3.61	1.645	3.4046	3.8157	El nivel de calidad se encuentra entre 3.40 y 3.82.
Diseño del producto	3.36	1.645	3.1620	3.5612	El nivel de calidad se encuentra entre 3.16 y 3.56.
Gestión de la calidad del proveedor	3.21	1.645	2.9719	3.4434	El nivel de calidad se encuentra entre 2.97 y 3.44.
Control y mejoramiento del proceso	3.77	1.645	3.5538	3.9852	El nivel de calidad se encuentra entre 3.55 y 3.99.
Educación y entrenamiento	3.51	1.645	3.3037	3.7200	El nivel de calidad se encuentra entre 3.30 y 3.72.
Círculos de la calidad	2.92	1.645	2.6916	3.1389	El nivel de calidad se encuentra entre 2.69 y 3.14.
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	3.79	1.645	3.5649	4.0114	El nivel de calidad se encuentra entre 3.56 y 4.01.
TOTAL	3.57	1.645	3.3458	3.7863	El nivel de calidad se encuentra entre 3.35 y 3.79.

Antes de la descripción de resultados que la investigación arrojó con respecto a cada uno de los factores del modelo de Benzaquen (2013), resulta importante comprender cómo se compone la muestra analizada, la cual sirvió para poder inferir las características de la población. Ella presentó las siguientes características:

- 61% de los restaurantes encuestados se encuentran en Lima y 39% en provincia.
- 36% cuentan con entre 1 y 10 trabajadores, 51% con entre 11 y 50 trabajadores, 12% con entre 51 y 200 trabajadores, y 1% con más de 200 trabajadores.
- 37% de las empresas tienen entre 0 y 5 años, 37% entre 6 y 10 años, 12% entre 11 y 15 años, 12% entre 16 y 20 años, y 2% más de 20 años.
- 87% no poseen ningún Sistema de Gestión de Calidad, y la diferencia de 13% declaró poseer alguno, aunque no todos especificaron cuál.

Tal como se explicó en el Capítulo I, el objetivo de la presente investigación es determinar cuál es el nivel de cumplimiento de la calidad, tanto para la totalidad del modelo de Benzaquen (2013), como para cada uno de los nueve factores que lo componen. La Tabla 3 es muy ilustrativa para dicho fin. Como se puede apreciar en ella, el nivel de cumplimiento para todo el modelo tiene una calificación promedio de 3.57. Dado que la calificación es ligeramente superior a la calificación intermedia de 3 (la cual corresponde en la encuesta al enunciado “ni de acuerdo ni en desacuerdo), ello quiere decir que la tendencia del sector es hacia mostrar indiferencia frente a la situación de la calidad en los restaurantes. Para mayor información sobre los resultados promedio por empresa por factor, el Apéndice G muestra el detalle de dichas respuestas. El equipo de investigación atribuye dicha calificación global principalmente a las siguientes causas:

- Sin duda alguna, el punto más débil del modelo para el sector de restaurantes objeto de estudio son los círculos de calidad. La calificación de 2.92 coloca a dicho factor en el rango de no cumplimiento, donde las empresas declaran explícitamente que no

desarrollan políticas que favorezcan a los círculos de calidad, y que no realizan ningún tipo de práctica colectiva de retroalimentación a favor de la mejora de la calidad. Según Jurán (1990) e Ishikawa (de acuerdo a *The Economist* 2009), los comités de calidad, o círculos de calidad, respectivamente, son críticos para el exitoso desenvolvimiento de la empresa con respecto a la calidad que logran transmitir hacia sus clientes.

- Solo tres de los nueve factores de la calidad obtienen resultados que estadísticamente permiten inferir que a nivel poblacional existe un trabajo activo para mejorar la situación de la calidad en la empresa (calificación superior a 4).
- Los catorce puntos para la transformación de la gerencia de Deming (de acuerdo al *W. Edwards Deming Institute*, 2014), también ofrecen una referencia para interpretar los resultados obtenidos. El punto tres se refiere a la eliminación de la dependencia de la inspección del producto. En otras palabras, la revisión manual y no automatizada del producto o servicio final. Lamentablemente, los restaurantes no solo ofrecen el servicio *in situ* de forma inmediata, sino que cada plato es preparado de forma individual y personalizada. Ello complica demasiado la automatización. El resto de puntos se desarrollarán con mayor profundidad al explicar los resultados por factor.
- Aunque la investigación no se sumerge en el por qué no hay muchos restaurantes certificados mediante la norma ISO, es innegable que, al observar los resultados es posible afirmar que menos del 10% de la muestra se encuentra certificada, por lo que al inferir los resultados hacia la población, se pierden los aportes mencionados por Camisón *et al.* (2007) como los principios alrededor de los cuales gira la calidad.
- Por otro lado, la falta de supervisión contribuye altamente con el nivel de calidad detectado en la industria. Solo fue posible documentar las intervenciones que realiza la Municipalidad de San Isidro a través del reportaje publicado por La Primera

(2013). Sin embargo, a través del Servicio Nacional de Sanidad Agraria (s.f.) quedó claro que dicho organismo solo supervisa la calidad de los insumos utilizados en el proceso productivo de los restaurantes, y que la salubridad y calidad de los locales y los servicios percibidos por los comensales, dependen directamente de las municipalidades. Ello hace que sean muy variables los recursos humanos, económicos y temporales que cada municipalidad destina a esta importante tarea.

Como respuesta a la pregunta de investigación planteada en el Capítulo I, el nivel de cumplimiento de la calidad de los nueve factores de éxito de la calidad de Benzaquen, 2013, en la población estudiada se encuentra descrito en la última columna de la Tabla 3, con los intervalos de confianza calculados para cada factor. A nivel global, la calidad de los nueve factores se encuentra entre las calificaciones de 3.34 y 3.78 a nivel poblacional, con lo cual aún se encuentra en la zona explicada previamente en el Capítulo III en la que no existe intencionalidad en las acciones que favorecen la calidad.

A nivel individual, solo los factores (a) Alta Gerencia, (b) Planeamiento de la Calidad, y (c) Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente logran superar la calificación de 4 con el valor máximo del intervalo, con lo cual podría inferirse que para ellos las empresas sí toman acciones intencionales para mejorar la calidad. El resto de factores tienen valores máximos para sus intervalos por debajo de 4, por lo que se encuentran en la misma situación que la industria en su totalidad: en la zona de no intencionalidad en las acciones que favorecen la calidad.

De esta manera, se puede cumplir con el objetivo de investigación, al conocer a nivel poblacional la situación de los nueve factores de la calidad del modelo de Benzaquen (2013) para el sector de restaurantes en el Perú. Sin embargo, es necesario profundizar en la situación observada para cada factor. A continuación se encuentra el análisis por factor, de acuerdo a cada uno de los resultados.

Tabla 4

Resultados del factor Alta Gerencia.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas	\bar{X}
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	3.85
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	3.95
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	4.47
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	4.20
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	3.64

Con respecto al factor de Alta Gerencia, la Tabla 4 muestra los resultados obtenidos por dicho factor en las encuestas, en promedio. De acuerdo al resultado final observado en la Tabla 3, se puede inferir para la población que para dicho factor existen esfuerzos en la industria para mejorar la situación de la calidad, según la metodología de Benzaquen (2013). Tal como se puede apreciar, la búsqueda de éxito para la empresa por parte de la gerencia es el elemento que mayor puntaje obtuvo, mientras que la menor calificación corresponde a la reunión regular para discutir temas vinculados a la Gestión de la Calidad. Los principales aportes vinculados a la gerencia fueron realizados por Deming (de acuerdo a lo indicado por el *W. Edwards Deming Institute*, 2014). Dentro de los catorce puntos de Deming para la transformación de la gerencia, es resaltable la institución de liderazgo. Ello se refleja en la

búsqueda de éxito por parte de la gerencia en el sector de restaurantes, y fue reforzado por Camisón *et al.* (2007), quienes reiteraron la importancia del liderazgo para la consecución de los objetivos de calidad.

Por otro lado, una de las enfermedades detectadas por Deming (según el *W. Edwards Deming Institute*, 2014) que atentan contra la calidad es la rotación de la gerencia, la cual es baja en el caso de los restaurantes peruanos por una razón muy particular: normalmente los dueños de los restaurantes son al mismo tiempo los *chefs* principales o los gerentes de los mismos. El mismo *staff* gerencial se mantiene por considerables lapsos de tiempo, lo cual permite coherencia a través de los años. Además, Juran (1990) indicó que la gestión de una compañía debe ser estratégica y enfocada hacia la calidad, con el fin de que toda la compañía cumpla con los objetivos de calidad fijados. Por las calificaciones obtenidas en los elementos de participación de empleados, búsqueda de éxito y la participación en la Gestión de Calidad, es posible concluir que el estilo de gerencia de los responsables de los restaurantes se encuentra alineada con lo planteado por el autor.

Visto desde la perspectiva del estudio realizado por Becerra *et al.* (2012) en Puerto Vallarta, cuatro de las cinco dimensiones de personalidad de los administradores permiten predecir si el restaurante será competitivo o no. Normalmente la gerencia en una empresa es contratada de acuerdo a una serie de indicadores, pero son las competencias y los valores aquellas características más difíciles de encontrar. En el caso de los restaurantes, la competitividad de los mismos depende del nivel de entendimiento del negocio por parte de la gerencia, así como también del compromiso y nivel de emprendimiento de la misma. Por ello, se atribuye también al hecho de que comúnmente los restaurantes son administrados por sus propios dueños o los *chefs* principales, y en muchas ocasiones los *chefs* son también los dueños del restaurante.

El análisis de finanzas y contabilidad presentado dentro del análisis AMOHFIT representa un verdadero reto para la gerencia. Se necesitan gerentes competentes que puedan tomar decisiones apropiadas con los recursos de los restaurantes, principalmente porque se identificó que el principal rubro de inversión se encuentra en la categoría de inmueble, maquinaria y equipo, y que se estima represente en total el 60% de la inversión inicial. La decisión de alquilar un local o adquirirlo dependerá de la estrategia que siga la empresa en función al tipo de público que atenderá. Por otro lado, el hecho de manejar *stocks* de perecibles también significa un reto para quien administre un restaurante. Además, no se debe pasar por alto el diagnóstico acerca de la estructura óptima de deuda capital, la cual debe vigilarse de cerca para no impactar a los recursos de la compañía. Ella siempre debe contar con el capital de trabajo necesario, y según lo visto en algunas de las empresas encuestadas, dicho rubro puede traer muchos problemas en la operativa diaria de negocio por faltantes de efectivo o compra tardía o insuficiente de insumos.

La Tabla 5 muestra los resultados obtenidos para el factor Planeamiento de la Calidad. De acuerdo al resultado final observado en la Tabla 3, se puede inferir para la población que para dicho factor existe una intención de mejorar el nivel de calidad referido a él, según la metodología de Benzaquen (2013). Los dos primeros elementos que conforman dicho factor obtuvieron calificaciones bastante importantes, mientras que el tercero obtuvo un indicador de 3.10. Con respecto a los dos primeros, sus calificaciones son altas gracias a que siguen la pauta marcada por Deming quien, de acuerdo al *W. Edwards Deming Institute* (2014) indicó que una de las principales enfermedades que evitan que una empresa tenga éxito en cuanto a calidad es la falta de constancia en el planeamiento de los productos que otorgarán beneficios futuros a la empresa.

Además, el ciclo PDCA, planteado también por el mismo autor, parte de la planificación, para posteriormente poder (a) hacer, (b) estudiar, y (c) actuar. La planificación

es vital para la posterior ejecución de dichos planes y el logro de resultados óptimos. Ello también fue ratificado por Juran (1990), quien dentro de la *Trilogía de Juran*, situó a la planificación como un elemento vital para el éxito de la compañía.

Tabla 5

Resultados del factor Planeamiento de la Calidad.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas	\bar{X}
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	4.05
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	3.76
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	3.10

Adicionalmente, el análisis AMOHFIT, específicamente en el rubro de *marketing* y ventas, resalta la importancia que tiene la estrategia comercial. Actualmente, los peruanos se sienten orgullosos de serlo, y el trabajo que ha hecho Promperú (2014) con la Marca Perú ha calado en el consumidor nacional, haciendo que este se sienta orgulloso de su comida. Por lo tanto, no se puede asumir que un restaurante en el Perú automáticamente cuenta con el aval de la fama internacional de la sazón peruana. Se requiere que el restaurante trabaje su propia marca, que establezca objetivos de *marketing*, y que vele porque la calidad que transmite la Marca País, en particular con la comida, se vea reflejada en toda la experiencia de consumo en el local.

Tabla 6

Resultados del factor Auditoría y Evaluación de la Calidad.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas	\bar{X}
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa	3.15
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	4.03
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	3.64

La Tabla 6 indica los resultados correspondientes al factor de Auditoría y Evaluación de la Calidad. De acuerdo al resultado final observado en la Tabla 3, se puede inferir para la población que, para dicho factor, la industria toma acción para mejorar la situación de la calidad, aunque no adrede, según la metodología de Benzaquen (2013). Según los catorce puntos para la transformación de la gerencia de Deming (según lo indicó el *W. Edwards Deming Institute*, 2014), se debería apuntar a eliminar la dependencia de la inspección del producto para lograr la automatización del mismo. Asimismo, se debería también desaparecer la solicitud de cero defectos en el trabajo. No obstante, en el sector de restaurantes, donde cada plato se prepara y presenta de forma individual y resulta complicado hacer que el mismo plato sea preparado de forma idéntica cada vez, es muy complicado cumplir con dichas pautas. Lo que sí puede hacer un restaurante es utilizar el *benckmarking*, tanto dentro del mismo restaurante, como con respecto a su competencia, para contar con un punto de partida para la comparación.

Por otro lado, el buen resultado en la evaluación regular de políticas y planes de calidad obedece a lo que Deming planteó entre las enfermedades que atentan contra la calidad (de acuerdo al *W. Edwards Deming Institute*, 2014). El autor afirmó que es vital la evaluación progresiva de desempeño para no perder de vista la ejecución de los planes de calidad. Asimismo, Juran (1990) también indicó que la ejecución de auditorías es muy relevante para el aseguramiento de la calidad.

Tabla 7

Resultados del factor Diseño del Producto.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas	\bar{X}
31	La empresa invierte en el diseño del producto.	3.34
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	3.59
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	3.15

La Tabla 7 contiene los resultados para las preguntas de la encuesta vinculadas al factor de Diseño del Producto. De acuerdo al resultado final observado en la Tabla 3, se puede inferir para la población que dicho factor es trabajado por la industria, con el objetivo de conseguir mejoras, y coyunturalmente benefician la calidad, según la metodología de Benzaquen (2013). Ninguno de sus tres elementos contenidos en la Tabla 7 logra superar la calificación mínima de 4, por lo que la tendencia es más hacia la indiferencia frente a la situación de la calidad.

Según los catorce puntos para la transformación de la gerencia de Deming (de acuerdo al *W. Edwards Deming Institute*, 2014), se requiere ser constante en la mejora del producto o servicio. Ello se ve reflejado en los resultados, con la mejor calificación de 3.59 en cuanto a la consideración de los requerimientos del cliente. No obstante, la inversión en el diseño del producto cuenta con una mejor calificación, y aún más el hecho de si la empresa cuenta o no con un método para el desarrollo del producto.

En el caso de los restaurantes, es muy importante tener presente que no solo se trata del producto que se ofrece, sino también del servicio percibido por los clientes. La experiencia de consumo impacta directamente en la satisfacción del cliente y en la calidad percibida por el comensal, pero antes de poder disfrutar de dichos resultados, se debe primero diseñar el servicio a ofrecer. López *et al.* (2014) concluyeron, gracias a sus investigaciones en Mérida, que el diseño de una experiencia personalizada de servicio (por ejemplo restaurantes con terrazas climatizadas y con platillos y precios apropiados) hizo que la diferencia en la satisfacción de los clientes de aquellos restaurantes que sí planifican su servicio con respecto a los que no lo hacen, sea de un 54%. He ahí la importancia de un cuidadoso y apropiado diseño del servicio.

Para lograr un producto acorde a las necesidades y expectativas de los consumidores, y sobre todo para diseñar un servicio acorde al tipo de experiencia que se quiere crear para el cliente, es muy importante la investigación y el desarrollo. El análisis AMOHFIT permitió valorar que dicho campo no necesariamente se debe dar como en las empresas tecnológicas o farmacéuticas donde se invierten miles de millones de dólares, sino que basta con investigar en redes sociales y en páginas especializadas para conocer las preferencias de los clientes. Además, la creación de nuevos platillos y la innovación en la infraestructura (por más sencilla que sea) marcan una diferencia importante para el cliente. De lo observado en las empresas encuestadas, muchas de ellas han seguido las tendencias actuales de fusión y

mezcla de ingredientes, pero no las distingue demasiado entre ellas. Sin duda, aquel restaurante que logre marcar un estilo propio en estos aspectos marcará una distancia importante con su competencia.

El contenido de la Tabla 8 se refiere a los resultados del factor de Gestión de la Calidad del Proveedor. De acuerdo al resultado final observado en la Tabla 3, se puede inferir para la población que para dicho factor existen medidas que buscan mejoras, y contribuyen con la calidad solo por añadidura, según la metodología de Benzaquen (2013). Solo uno de los cuatro elementos que conforman dicho factor sobrepasa la calificación mínima de 4: la calidad de los insumos suministrados por proveedores. El resto de elementos se encuentran en un rango de ejecución menor, e incluso el elemento de auditorías a proveedores se encuentra en el campo de desinterés por parte de la industria para buscar la calidad, con una calificación de 2.58.

Tabla 8 *Resultados del factor Gestión de la Calidad del Proveedor.*
Resultados del factor Gestión de la Calidad del Proveedor.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas	\bar{X}
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	3.20
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.	3.02
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	4.03
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	2.58

Según los catorce puntos para la transformación de la gerencia de Deming (de acuerdo al *W. Edwards Deming Institute*, 2014), es vital dejar de buscar a los proveedores según el precio que ofrecen, sino en función a la calidad de los insumos y en busca de relaciones duraderas y productivas de largo plazo. Dicho elemento, con una calificación de 3.02, tampoco ostenta una calificación demasiado alta y muestra la tendencia de los restaurantes del sector a buscar relaciones en función a precio, en lugar de valorar la temporalidad y productividad de dichas relaciones. También lo reforzaron Camisón et al. (2007), quienes afirmaron que, entre los principios de la certificación ISO se encuentra el desarrollo de relaciones mutuamente beneficiosas entre la empresa y sus proveedores.

Por otra parte, la investigación llevada a cabo por Ribeiro (2002) permitió también establecer una relación entre las razones por las que un cliente vuelve a un restaurante y la calidad de los insumos o servicios que los proveedores ofrecen al mismo. De acuerdo al autor, los clientes valoran los siguientes aspectos en orden de importancia:

1. Calidad de la comida.
2. Calidad del servicio.
3. Costo beneficio de la comida.
4. Ambiente del restaurante.

La comida, el costo beneficio que se pueda establecer y el ambiente dependen directamente de los proveedores que forman parte de la operativa regular de negocio. Es crítico contar con insumos de calidad que permitan también que el cliente pueda incrementar su percepción de valor, así como los insumos que forman parte de la infraestructura del restaurante. De esa manera, la gestión de la relación y calidad con el proveedor se torna crítica.

La Tabla 9 contiene los resultados de los elementos que componen el factor de Control y Mejoramiento del Proceso. De acuerdo al resultado final observado en la Tabla 3, se puede inferir para la población que para dicho factor existe un trabajo detrás de la mejora

de la calidad, según la metodología de Benzaquen (2013). La situación de los componentes de este factor es bastante contundente, con excepción de la utilización de herramientas de Control de Calidad, el cual tiene una calificación de 2.39 y se considera como un nivel en el que la industria reconoce que no está haciendo nada por mejorar la calidad.

Tabla 9

Resultados del factor Control y Mejoramiento del Proceso.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas	\bar{X}
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	4.05
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	4.25
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	4.14
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	4.02
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).	2.39

En el sector de restaurantes, a través de la investigación, resultó muy común que se supervise la calidad sin la utilización de herramientas clásicas como diagramas de flujo, diagramas de causa efecto, diagramas de Pareto, histogramas, etc (según lo planteado por la

metodología de Benzaquen, 2013). De acuerdo a los catorce puntos para la transformación de la gerencia de Deming (de acuerdo al *W. Edwards Deming Institute*, 2014), el autor recomienda mejorar permanentemente el proceso productivo, y con ello la calidad. Por otro lado, el experimento planteado por el mismo autor, conocido como el experimento del grano rojo soporta los resultados obtenidos en este factor. La empresa debe preocuparse por ofrecerle a sus empleados las herramientas necesarias para que ellos puedan lograr los objetivos planteados, que en este caso son aquellos vinculados con la calidad. También el experimento del embudo, planteado de igual manera por Deming, sustenta también que se requiere una vigilancia permanente del proceso para obtener resultados convenientes. Juran (1990) consideró al control de la calidad como uno de los elementos para la Trilogía de Juran. Camisón *et al.* (2007) respaldaron dichos enfoques complementando que la certificación ISO tiene un lineamiento muy fuerte basado en procesos.

Vinculado al punto de no cumplimiento por parte del sector de restaurantes estudiado, Evans y Lindsay (2000) se refirieron al diagrama de causa efecto desarrollado por Ishikawa, el cual permite identificar las causas raíces de los problemas de calidad y concentrarse en solucionar exactamente aquello que impacta a la compañía. Además, los autores atribuyeron a la filosofía japonesa *kaizen* como un hito importante en la administración de la calidad. Es dicha filosofía la que muy poco se está utilizando en la industria de restaurantes; es claro que no existe una visión integral de los procesos con respecto a los objetivos de calidad y cómo un trabajo conjunto de las diferentes áreas podría considerablemente mejorar la experiencia del cliente en los locales.

Por otro lado, la metodología del *Six Sigma*, explicada por Summers (2006), resulta complicada de aplicar en el sector de restaurantes, dado que la medición por desviación estándar de los errores cometidos involucra procesos automatizados y grandes volúmenes de producción, ninguno de los cuales es observable en un restaurante. Además, el costo de la

implementación de dicha metodología, según la autora, es muy elevado como para que fácilmente los tomadores de decisiones aprueben el presupuesto para dicho fin.

También, Ehrmann *et al.* (2009) probaron en Alemania que la mejora continua en los restaurantes traía consigo considerables incrementos en los ingresos de dichas empresas. A través de mejores ingredientes, personal, atención a comensales y ambientes se podía lograr un avance relevante en cuanto a las ventas. Sin embargo, ello solo se puede lograr a través de fuertes inversiones, que vistas a largo plazo, representan una mejora en los procesos y finalmente en la experiencia del consumidor.

Con respecto al análisis AMOHFIT, en particular el rubro de operaciones y logística, lo indicado por El Comercio (2012) sobre la logística del negocio es crítico, debido a que no existe un manual para implementar la logística en un restaurante. Si bien la industria está compuesta por restaurantes, ello no quiere decir que todos los locales cuentan con los mismos procesos. Incluso, entre un restaurante y otro, los procesos pueden resultar considerablemente diferentes. No se puede asumir que la logística de abastecimiento y la política de *stock* es igual entre una empresa y otra. Mientras un restaurante puede valorar las frutas y verduras frescas compradas el mismo día, otro puede valorar más contar con una cava de finos y reconocidos vinos. Es muy importante primero determinar a qué público se atenderá, para posteriormente definir los procesos que responderán a dichas necesidades.

Un proceso crítico detectado en el análisis AMOHFIT, y que no muchas empresas encuestadas cumplen, es el uso de medios electrónicos. De acuerdo a Rattinger (2014), desde la puesta de órdenes a proveedores hasta el pago de los comensales, los medios electrónicos y digitales sin duda colocan a un restaurante en una posición competitiva superior con respecto a aquellos que no cuentan con ellos. Sobre todo, el permitirle a un comensal pagar con tarjeta de crédito facilita la captación de nuevos clientes, brinda flexibilidad y aporta a la experiencia del consumidor y a la calidad percibida por este.

En la Tabla 10 es posible apreciar los resultados correspondientes al factor Educación y Entrenamiento. De acuerdo al resultado final observado en la Tabla 3, se puede inferir para la población que para dicho factor existen esfuerzos por mejorar la calidad en la industria, aunque con una tendencia hacia la indiferencia con respecto a la situación de la calidad, según la metodología de Benzaquen (2013). Ninguno de los elementos de este factor sobrepasa la calificación de 4. No obstante, queda claro que los trabajadores del sector de restaurantes estudiado tienen muy claro el enfoque hacia la calidad, con una calificación de 3.93. El menor puntaje se encuentra en el elemento que directamente hace referencia a la educación que reciben los empleados, con un 3.29.

Tabla 10

Resultados del factor Educación y Entrenamiento.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas	\bar{X}
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	3.51
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	3.73
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	3.29
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	3.93

Según los catorce puntos para la transformación de la gerencia de Deming (de acuerdo al *W. Edwards Deming Institute*, 2014), adoptar la nueva filosofía de tiempos de cambio es

vital para la calidad del sector. Según el autor, se requiere que las empresas despierten y asuman que lo único constante es el cambio. Por otro lado, hace referencia directa a la institución del entrenamiento en el trabajo, y desaparecer el miedo para que todos en la empresa trabajen de un mejor modo. Además, la automejora también está presente entre los puntos planteados por el autor.

Camisón *et al.* (2007) también reforzaron la importancia de la participación de los empleados entre los principios de la norma ISO. Se requiere que los empleados intervengan en la planificación de la calidad debido a su cercanía con los clientes, pero no podrán hacerlo si no se encuentran debidamente capacitados para poder agregar valor a la empresa. Por ello, la educación resulta crucial.

No se puede dejar de lado el hecho de que no toda la educación requerida para el personal de los restaurantes debe provenir directamente del restaurante, o de los recursos destinados por el restaurante para la formación de sus empleados. Valderrama (2011) diagnosticó que en las escuelas de negocios del Perú no existe suficiente desarrollo de las capacidades requeridas para poder administrar apropiadamente un restaurante. Por otro lado, a nivel académico no existen suficientes publicaciones teóricas y literatura afín para lograr una apropiada formación de profesionales vinculados a la industria gastronómica. Es importante vincular también las calificaciones obtenidas por la industria en este factor con la situación actual de la academia gastronómica nacional, dado que no toda la responsabilidad debe recaer en las empresas. Un buen ejemplo de ello es la creación del Instituto de Alta Cocina y Gastronomía mencionado previamente y vinculado a la Universidad San Martín de Porres (2014a).

Dentro del factor de educación y entrenamiento es posible hablar también del análisis AMOFHIT, específicamente sobre recursos humanos. Ello se debe a que el personal, sobre todo aquel con contacto directo con el comensal, es vital para que la experiencia del cliente

goce de la más alta calidad. Perú 21 (2010) indicó que Manuela García comentó sobre ciertos atentados que cometen las empresas y que se pudo apreciar mucho entre los restaurantes encuestados, como por ejemplo la no colocación de los empleados en planilla y la falta de implementos de seguridad. Es indispensable poder contar con personal motivado y dispuesto a aprovechar las capacitaciones y entrenamientos que la empresa ofrezca.

Tabla 11

Resultados del factor Círculos de Calidad.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas	\bar{X}
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	2.97
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	2.81
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	3.02
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	2.86

En la Tabla 11 es posible apreciar los resultados correspondientes al factor Círculos de Calidad. De acuerdo al resultado final observado en la Tabla 3, se puede inferir para la población que para dicho factor la tendencia es que las empresas reconozcan que no están ejecutando ningún plan que pretenda mejorar la situación de la calidad, según la metodología de Benzaquen (2013). Sin duda alguna, este factor es contundentemente el que peores resultados obtuvo en la investigación. Queda claro que la metodología de círculos de calidad no es utilizada en el sector estudiado de restaurantes en el Perú.

Entre los catorce puntos para la transformación de la gerencia de Deming (de acuerdo al *W. Edwards Deming Institute*, 2014), también se encuentra el hecho de que todos deben participar en la transformación de la compañía hacia el *Total Quality Management*. Para ello, es vital que la empresa motive la participación de los empleados, y de acuerdo a Juran (1990), uno de los principales sobre costos que trae la institución de la calidad son lo que él llama comités de calidad. De acuerdo a Juran (1990), son en extremo importantes para la consecución de los objetivos de la empresa.

Por otro lado, Ishikawa (según *The Economist*, 2009) indicó que deben ser implementados de la manera adecuada para que sean exitosos, por lo que no solo se requiere que existan, sino que sean manejados de la manera apropiada. De acuerdo al autor, la regularidad en las reuniones y la voluntad de los participantes son dos factores de éxito importantes, y quien lidere las reuniones debe tener claros los objetivos organizacionales, sobre todo aquellos vinculados a la mejora de la calidad. Al vincular lo anterior con lo dicho por John Beckford (como se cita en *The Economist*, 2009), se puede concluir que implementar los círculos de calidad demanda recursos que muchas empresas no están dispuestas a invertir. De acuerdo a Beckford, también influyen fuertemente las causas que listó, principalmente ignorar a los empleados y concentrarse únicamente en la plana gerencial, hecho que se pudo apreciar en los restaurantes (solo los dueños o principales gerentes o *chefs* se reúnen y aportan, si es que lo hacen).

La Tabla 12 es posible apreciar los resultados correspondientes al factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente. De acuerdo al resultado final observado en la Tabla 3, se puede inferir para la población que para dicho factor existen planes intencionales cuyo objetivo es mejorar la calidad vinculada al factor en cuestión, según la metodología de Benzaquen (2013). Si bien su promedio de calificación mostrado en la Tabla 3 es inferior a 4, el límite superior del intervalo de confianza también contenido en dicha Tabla muestra que,

para la población, es posible inferir que podría superar la calificación de 4. Su calificación más alta está en el elemento que afirma que todo el personal de la compañía está atento a las quejas de los clientes. Por otro lado, su resultado más bajo, aunque con una calificación de 3.51, lo tiene el elemento referido a si la empresa cuenta con los medios para obtener información sobre los clientes.

Tabla 12

Resultados del factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas	\bar{X}
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	3.83
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	3.95
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	3.51
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	3.86

Entre los autores revisados como literatura para la presente investigación, quienes explícitamente mencionan al cliente como enfoque de la organización son Camisón *et al.* (2007). No obstante, a través de la literatura se exterioriza el enfoque hacia el principal beneficiario de los productos y servicios de las empresas: el cliente. Justamente es él quien motiva este tipo de mejoras, más allá de los beneficios en costos y sinergias que también pueden conseguirse a través del TQM.

Previamente se explicó que el *Six Sigma* descrito por Summers (2006) es muy costoso de implementar, aunque parcialmente puede servir con respecto a la metodología de las desviaciones estándares. Dado que es posible registrar data cuantitativa a través de la aplicación de encuestas y atención de reclamos, la gerencia podría fijar objetivos con respecto al número de reclamos que espera recibir o al nivel de servicio que pretende los clientes reciban. Así, sin una implementación al 100% de dicha metodología, sino a un nivel de ejecución menor, podrían aprovecharse sus beneficios para mejorar la calidad. Aunque la industria manifestó que en algunos casos aplica encuestas, no se mostraron señales de que dicha información sea procesada mediante una metodología apropiada y que finalmente sirva para definir planes de acción.



Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- La calificación obtenida a nivel global, junto con el intervalo de confianza, muestra claramente que, a nivel poblacional, la industria de restaurantes estudiada se encuentra en la zona de no intencionalidad de las acciones vinculadas al modelo de Benzaquen (2013).
- El factor de Alta Gerencia, a diferencia de la calificación global, obtiene un resultado poblacional que indica que los restaurantes sí están realizando acciones intencionales para mejorar la calidad en la industria.
- Dicho factor es el más desarrollado de los nueve, aunque el concepto de calidad es muy ambiguo debido a que no se relaciona la calidad con indicadores de medición y estandarización que controlen la gestión. Ello se identificó dentro del análisis AMOHFIT y en casi todas las encuestas realizadas, dado que si bien la gerencia declaró velar por la calidad, se trató siempre de un concepto abstracto y no aterrizado en herramientas de gestión.
- La gerencia debe ser elegida con mucho cuidado para afrontar los retos inherentes al liderazgo y gestión que un restaurante requiere. Fue demostrado que las competencias de los gerentes se ven reflejadas directamente en el éxito o fracaso de un restaurante, además de requerirse mucha pericia al momento de administrar los recursos económicos de la manera más eficiente posible.
- La calificación obtenida por el factor Planeamiento de la Calidad junto con el intervalo de confianza calculado evidencian que existen medidas puestas en práctica adrede para mejorar la calidad percibida, sobrepasando el límite superior de dicho intervalo de confianza la calificación de 4.

- Las empresas expresaron tener metas específicas de calidad. No obstante, son conceptos muy ambiguos y con pocos o insuficientes indicadores de medición. Incluso en la mayoría de casos las políticas de las empresas son desarrolladas por los líderes de la organización, y el involucramiento del resto del personal es mínimo.
- Es muy importante prestar atención a la estrategia comercial de los restaurantes, dado que su adecuada planificación y posterior ejecución repercute directamente en los resultados de la empresa.
- La calificación obtenida por el factor Auditoría y Evaluación de la Calidad junto con el intervalo de confianza calculado evidencian que existen medidas puestas en práctica para mejorar, beneficiando a la calidad en paralelo, debido a que el límite superior del intervalo de confianza no logra aún sobrepasar la calificación de 4. Es decir, se trata de medidas no intencionales.
- Las empresas expresaron en la gran mayoría de casos desconocer las acciones que pudiera realizar la competencia. No consideran relevante conocer el accionar de los competidores directos ni de los referentes del sector.
- A pesar de tener certificaciones emitidas por entes reguladores, los restaurantes no tienen las verificaciones suficientes que acrediten la continuidad de la certificación.
- La calificación obtenida por el factor Diseño del Producto junto con el intervalo de confianza calculado evidencian que existen medidas puestas en práctica para mejorar, beneficiando también a la calidad como efecto alterno, dado que el límite superior del intervalo de confianza no logra aún sobrepasar la calificación de 4. En otras palabras, se trata de medidas no intencionales.
- Las empresas consideran los aportes y comentarios de los usuarios para la mejora de los productos. Asimismo, destacaron que periódicamente invierten en mejorar su cartera de productos. Sin embargo en la investigación, al igual que la variable y

percepción sobre calidad, estas afirmaciones pueden resultar muy ambiguas, ya que al profundizar sobre las mismas, en la mayoría de casos los entrevistados no compartieron información sobre procesos estandarizados para la renovación de sus productos.

- Para marcar una diferencia importante con la competencia, la inclusión de medios electrónicos y digitales resulta vital. No solo permite ventajas competitivas en la operación, sino que también le ofrecen una mejor experiencia al consumidor.
- La calificación obtenida por el factor Gestión de la Calidad del Proveedor junto con el intervalo de confianza calculado evidencian que existen medidas puestas en práctica para mejorar, beneficiando como efecto paralelo a la calidad, debido a que el límite superior del intervalo de confianza no logre aún sobrepasar la calificación de 4. Visto de otro modo, se trata de medidas no intencionales.
- Respecto a la búsqueda de un mejor precio por sobre la calidad, se confirmó que dicha tendencia se está generalizando en la industria de los restaurantes, y no se valoran las relaciones a largo plazo, al menos no como una priorización intencional.
- Los objetivos estratégicos de los restaurantes no están alineados con los trazados por los proveedores.
- Los proveedores no son vistos en la industria como socios estratégicos, lo cual no quiere decir que carecen de poder de negociación. Muchas de las instancias de negocio, como el mobiliario para la ambientación de los locales y los insumos con los que se prepararán los platos, están estrechamente ligados con la calidad que perciben los comensales.
- La calificación obtenida por el factor Control y Mejoramiento del Proceso junto con el intervalo de confianza calculado evidencian que existen medidas puestas en práctica para mejorar, y que benefician a la calidad en paralelo, porque el límite

superior del intervalo de confianza no logre aún sobrepasar la calificación de 4. Es decir, se trata de medidas no intencionales.

- No existe una adecuada gestión por parte de las instituciones acreditadoras respecto al mejoramiento y control de los procesos. Tampoco se cumplen las regulaciones que garanticen el cumplimiento respecto a la manipulación de los productos utilizados.
- Las normas de inocuidad y calidad de los alimentos no son conocidas ni impartidas en los restaurantes por parte de los involucrados en el procesos de gestión.
- La investigación y desarrollo puede ser ejecutada en el sector de restaurantes sin necesidad de caer en costosas prácticas. Basta con que se establezca cierta periodicidad en la investigación y en la experimentación de nuevos platillos para lograr que el restaurante esté a la vanguardia de las tendencias de mercado.
- La calificación obtenida por el factor Educación y Entrenamiento junto con el intervalo de confianza calculado evidencian que existen medidas puestas en práctica para mejorar, beneficiando coyunturalmente a la calidad, y el límite superior del intervalo de confianza no logra aún sobrepasar la calificación de 4. Por lo tanto, se trata de medidas no intencionales.
- Todos los procesos de capacitación deben ser gestionados oportunamente desde los principales administradores del negocio, por lo que se encuentran obligados no solo a capacitar, sino también realizar un seguimiento permanente para que todas las políticas adquiridas en impartidas se cumplan a cabalidad. La interiorización de los conceptos relacionados a la limpieza y alta calidad es necesaria en todos los negocios de este rubro.
- No es posible entrenar ni educar a un personal que no está motivado, y para que lo esté es muy importante que se encuentre en planilla y que cuente con las medidas de seguridad necesarias para que pueda desenvolverse apropiadamente en el local.

- La calificación obtenida por el factor Círculos de Calidad junto con el intervalo de confianza calculado evidencian que no existen medidas puestas en práctica para mejorar la calidad percibida, confirmado por el resultado de la encuesta y el límite superior del intervalo, el cual es ligeramente superior a 3.
- La definición de los círculos de calidad no es de conocimiento de las áreas involucradas y tampoco de los miembros de la organización, siendo el intercambio de ideas y casuística vital para buscar alternativas de solución y mejora continua.
- Generar situaciones que involucren análisis de la información, y que a la vez propicie la identificación de un problema y la solución del mismo, no son parte de las actividades realizadas por las organizaciones, dejando un espacio en las labores de los trabajadores.
- La calificación obtenida por el factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente junto con el intervalo de confianza calculado evidencian que existen medidas intencionales puestas en práctica para mejorar la calidad percibida, sobrepasando el límite superior de dicho intervalo de confianza la calificación de 4.
- Un gran número de restaurantes carecen de procedimientos que les permita conocer las necesidades y expectativas de los clientes. Dicha información permite hacer una combinación de los aspectos tangibles e intangibles que ofrecen los restaurantes, logrando crear una experiencia diferente a los comensales.

5.2 Recomendaciones

- Con el objetivo de que los responsables de los restaurantes velen por mejorar la calidad en los productos y servicios, las instituciones gubernamentales y privadas afines al sector deben controlar de forma más eficiente la calidad, a través de certificaciones periódicas a ser definidas. Sin este tipo de exigencias, no existe

obligación por parte de la gerencia de buscar la mejora continua de los servicios ofrecidos al público en general, y por lo tanto se mantendría la situación actual.

- Es necesario crear actividades conjuntas con el equipo encargado de la manipulación de alimentos que refuerce una cultura de limpieza y servicio en cada una de las actividades que integran la cadena de valor de la empresa.
- Si se planea que el mismo dueño o el *chef* principal no sea quien administre el negocio, se debe tener mucho cuidado al seleccionar a dicho personal crítico, dado que sus competencias y habilidades pueden marcar una diferencia importante entre el éxito y el fracaso del negocio, y en la calidad percibida por los consumidores.
- La alta gerencia debe involucrar al personal en el diseño de las políticas y normativas de calidad, no solo por el aporte que esto puede significar, sino también porque este proceso facilitará la incorporación de dichas políticas en la cultura de la empresa.
- Todos los indicadores de calidad deben estar integrados y alineados con la capacidad productiva de la empresa de tal manera que los objetivos planteados sean medibles y alcanzables.
- Es necesario, como parte de las políticas de mejora continua de la empresa, que se incorporen prácticas de *benchmarking* con la competencia directa y referentes internacionales.
- Se sugiere que a través del *benchmarking* se pueda obtener información de valor para asegurar la mejora continua de los procedimientos y prácticas de uso interno en aspectos relacionados a la calidad.
- La alta gerencia debe promover los beneficios que se pueden obtener a través de la constante innovación de productos y la mejora continua de sus actuales productos. De esta forma, se garantiza mayor competitividad en el sector, y por ende, en el país.

- Conocer las necesidades de los clientes permitirá a las organizaciones tener información relevante de cómo las empresas deben actuar en cuanto a la creación de nuevos productos que combinen aspectos nutritivos con nuevas formas de presentación.
- La innovación debe ser un elemento constante en la operativa de negocio. No es complicado en la industria de restaurantes investigar sobre las nuevas tendencias del mercado, tratar de incorporar nuevos ingredientes y ofrecerle una experiencia diferente al cliente, por lo que cualquiera que logre hacerlo contará con una ventaja importante.
- No solo se debe continuar buscando precios apropiados, sino que se complemente dicha búsqueda con la valoración de una relación a largo plazo con el proveedor. Es fundamental la adquisición de insumos de calidad, pero no a costa de relaciones productivas de largo plazo. Es necesario realizar continuamente evaluaciones a cada uno de los proveedores de la empresa.
- Se sugiere además una permanente auditoría a los precios y calidad de los insumos, para que los restaurantes estén alertas a cualquier potencial cambio en la relación comercial con los proveedores, sobre todo de aquellos cambios que puedan repercutir directa o indirectamente en la calidad que los restaurantes ofrecen a sus clientes.
- Toda empresa debe ver al proveedor como un socio estratégico, quien también puede auditar a sus clientes. Gestionar la relación con él y procurar la máxima calidad en toda instancia (producto o servicio) asegurará que el cliente también perciba dicho esfuerzo y se traduzca en parte de su propia experiencia.
- Es vital la adquisición de tecnología adecuada, no solamente para beneficio de los clientes, sino también para mejorar la fijación de precios y optimizar la utilización de

los insumos. Ello influye también en la toma de decisiones sobre variables como la planificación financiera, gestión de desarrollo humano, *marketing*, entre otros.

- Las empresas, previo a la elaboración de un planeamiento estratégico, deberían determinar toda la estructura de los procesos que integrarán la cadena de valor respecto a objetivos, criterios, responsabilidades y métodos aplicables. Una vez que se hayan determinado, se recomienda mantener un mecanismo que asegure la disponibilidad de cada uno de los recursos necesarios en la elaboración del producto final, y a la vez, la identificación de oportunidades de mejora debe ser continua, con la finalidad de ir mejorando los resultados obtenidos.
- Mejorar continuamente en los procesos permitirá a toda empresa de restaurantes obtener una ventaja competitiva en relación a principales competidores, dado que representa la oportunidad de continuar el negocio en el tiempo.
- Cada restaurante debe asegurarse de conocer a fondo su operativa de negocio, y procurar que los procesos que establezca van acordes con el tipo de cliente que quiere atender y el tipo de servicio que quiere ofrecer. Solo así podrá crear procesos exitosos que estén alineados con la estrategia de la empresa.
- Es necesario que los trabajadores de los restaurantes reciban constante guía sobre cómo brindar un servicio de primer nivel, que permita adquirir un valor agregado en toda la experiencia que vive cualquier comensal al escoger un restaurante. Los consumidores valorarán también la calidad de la atención y la rapidez con que son atendidos, lo que permitirá la fidelización de los clientes.
- La seguridad forma parte fundamental en el entrenamiento de los trabajadores. Para ello es necesaria la revisión constante de las reglas de seguridad aplicables en la gestión del negocio.

- A corto plazo es probable que tener a todos los empleados en planilla sea un costo importante para el restaurante, pero la motivación que generará ello en sus empleados hará que la educación y el entrenamiento calen más en las personas y se logren mejores resultados.
- La institución de círculos de calidad en el rubro de restaurantes respondería al precario nivel alcanzado en las encuestas en dicho factor, y permitirá identificar cualquier tipo de problema no advertido en el desarrollo de las actividades diarias. A su vez, la determinación de soluciones y el mejoramiento constante, no solo de la calidad, sino también de la producción diaria, ofrecerá mejoras inmediatas, en cualquiera de los eslabones que integran la cadena de valor.
- También es recomendable instaurar los círculos de calidad en los restaurantes, más allá de la mejora directa sobre la calidad, porque indirectamente el involucramiento de los empleados en la agenda de calidad mejora el clima laboral. A través de esta práctica, los empleados podrán sentirse apreciados y considerados dentro del equipo, lo cual también se traduce en un mejor servicio hacia el cliente, y por lo tanto una mejora en la calidad.
- Los restaurantes deben mantener capacitados a todos los trabajadores respecto al modelo de servicio aplicable al negocio, sobre todo aquellos que tienen una relación directa con los clientes. La imagen que proyecta el restaurante debe ser impecable. Se sabe que un servicio de alta calidad tendrá como consecuencia la satisfacción total del cliente y la recomendación a su círculo de contactos. Para ello la estrategia aplicada debe ser de conocimiento de todo el personal, realizando constantemente supervisiones o auditorías.
- Es necesario innovar oportunamente en los productos que se otorgan, dado que el sector se encuentra en una contante competencia por la utilización de insumos con

alto valor nutritivo. Para ello, ampliar la oferta, y que esté enfocada en cubrir las expectativas de los clientes, creará un valor diferencial entre el resto de competidores.

5.3 Contribuciones Prácticas

- La industria de restaurantes en el Perú, delimitada de acuerdo al Capítulo I, realiza acciones para mejorar la calidad percibida por los comensales, aunque no de manera activa ni intencional.
- La gerencia de los restaurantes de la industria debe continuar conociendo a profundidad el negocio, aunque no se trate de los mismos dueños o *chefs* principales.
- Casi todas las empresas encuestadas carecen de círculos de calidad, por lo que quien logre implementarlos, casi de manera automática contará con una ventaja considerable frente a sus competidores.
- A pesar de que emprender una certificación ISO 9001 es costosa y demanda de muchos recursos humanos y temporales, sigue siendo competitiva frente al largo tiempo y gran cantidad de dinero que representa lograr un alto nivel de calidad tan solo por cuenta de las empresas. Si se sigue este camino, no se debe caer en la falta de continuidad indicada por Merrill (2010), error fatal que convierte la inversión en un desperdicio de recursos.
- Según Ehrmann *et al.* (2009), y para tranquilidad de los dueños de los restaurantes, invertir en calidad repercute directa y considerablemente en la rentabilidad de los negocios.
- De acuerdo a Ribeiro (2002), un restaurante podría no haber invertido demasiado o casi nada en calidad, pero basta con que tenga una linda terraza y un ambiente agradable pueden marcar la diferencia.
- Hace falta un organismo en el Perú que se dedique exclusivamente a asegurar la calidad de los restaurantes, sobre todo en cuestiones de salubridad, y que certifique

periódicamente la aptitud de los locales para funcionar. Las revisiones municipales no son lo suficientemente regulares como para asegurar dichos objetivos.

- Está demostrado por el marco teórico y los resultados de la investigación que la calidad es una ventaja competitiva oficialmente reconocida desde hace décadas, y a pesar de serlo, las empresas peruanas no la aprovechan como tal.
- Existen muchos estudios sobre calidad en restaurantes en el mundo, algunos de ellos citados en la presente investigación. No obstante, el Perú no se caracteriza por diagnosticar la situación de la calidad en los restaurantes a nivel nacional. Lo que se conoce sobre la calidad del sector es por agencias de noticias y medios de comunicación, mas no por estudios formales.
- Existe un gran nicho de mercado en cuanto a la investigación de industrias, como oportunidad de negocio para diagnosticar el *status* de la calidad, en este caso en el sector de restaurantes en el Perú.
- El área de *marketing* resulta vital en el impacto que tiene un restaurante en su público objetivo. Finalmente, se trata de un local que no puede ir hacia donde sus clientes están, sino que debe atraer a que los clientes visiten su local.
- La tecnología es igualmente importante, dado que permite ahorrar dinero en diferentes instancias operativas, y ello ofrece una ventaja adicional a los negocios gastronómicos.
- La mejora continua de los procesos debe ir de la mano con la filosofía *kaizen* japonesa.
- Las competencias de la gerencia tienen injerencia directa en el éxito o fracaso de las empresas del sector, y en particular en la calidad percibida por los clientes. Ello va de la mano con el análisis de Recursos Humanos del AMOHFIT, que consolida al

personal como un factor directamente vinculado al éxito o fracaso de la calidad en el restaurante.

- Existe una correlación importante entre la implementación exitosa de la calidad y la instauración y seguimiento de un plan de negocio estratégico. Sin una visión, misión y objetivos, no se sabrá tampoco hacia dónde ir con respecto a la calidad.
- La razón por la que, aunque un restaurante intencionalmente no tome acciones para mejorar la calidad, aun así obtenga buenos resultados de calidad, consiste en que destina sus esfuerzos en mejorar la experiencia del cliente. Probablemente, el cliente es el más importante involucrado en la operativa de negocio, dado que aunque la comida es un bien, se mencionó que en realidad los clientes valoran incluso más el servicio y la experiencia de asistir al local. Por lo tanto, mejores resultados podrían obtener quienes, sin intención de hacerlo así, se concentran más en el cliente, que aquellos que sí tienen intención de incrementar la calidad, pero no se concentran en el cliente.
- La investigación sienta precedentes para, en el futuro, replicar la metodología seguida para el diagnóstico de otras industrias, o también para profundizar en la situación de los restaurantes en el Perú. Un buen punto de partida pueden ser específicamente los factores con menores calificaciones en el TQM de Benzaquen (2013), con el objetivo de plantear planes de acción que permitan mejorar los resultados, e incluso, realizar mediciones progresivas para hacerle seguimiento a las mejoras percibidas.
- Se recomienda para futuras investigaciones trabajar con poblaciones más extensas con información de contacto disponible. Así, se podrían alcanzar dos muestras representativas con respecto a los Sistemas de Gestión de Calidad con el objetivo de compararlas y probar el nivel de correlación entre ambas.

Referencias

- Alonso, I. (2014, 07 de marzo). Boom gastronómico. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/opinion/mirada-de-fondo/boom-gastronomico-sin-planificacion-ivan-alonso-noticia-1714286>
- Arellano Marketing. (2013). *El Boom de la Gastronomía Peruana - su impacto económico y social*. Lima, Perú: Arellano Marketing.
- Asociación Peruana de Gastronomía. (2013). *La gastronomía peruana, factor de desarrollo económico e identidad cultural*. Recuperado de <http://apega.pe/contenido/la-gastronomia-peruana-factor-de-desarrollo-economico-e-identidad-culturalD291/prensa-y-difusionS25/noticiasC4.html>
- Asociación Peruana de Gastronomía. (2014a). *Nosotros*. Recuperado de <http://www.apega.pe/nosotros>
- Asociación Peruana de Gastronomía. (2014b). *Noticias*. Recuperado de <http://apega.pe/contenido/mistura-fue-galardonada-como-gran-marca-moderna-en-los-effie-2012D174/prensa-y-difusionS25/noticiasC4.html>
- Asociación Peruana de Gastronomía. (2014c). *¿Qué es Apega?* Recuperado de <http://apega.pe/apega/-que-es-apega-S1/nosotrosC1.html>
- Asociación Peruana de Gastronomía. (2014d). *Mistura*. Recuperado de <http://mistura.pe/mistura-2014/>
- Asociación Peruana de Hoteles, Restaurantes y Afines. (2014). *Objetivos*. Recuperado en <http://www.ahora-peru.com/objetivos/index.htm>
- Barranco, M., Prez, L., Mata, F. & Martínez, L. (2008). *REJA: un sistema de recomendación de restaurantes basado en técnicas difusas*. Jaén, Perú: Universidad de Jaén.

- Becerra, M., Delgado, L. & Vargas, M. (2012). *Modelo de competitividad, mediante el análisis de factores de personalidad de los administradores restauranteros en Puerto Vallarta, Jalisco*. México D.F., México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Benzaquen, J. (2013, enero/abril). *Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano*. GCG Georgetown University – Universia, 7(1), 41-59.
- Bojanic, D. & Rosen, L. (1994). Measuring service quality in restaurants: an application of the SERVQUAL instrument. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 18(1), 3-14.
- Califican a Gastón Acurio de súper chef de América Latina. (2014, 24 de julio). *RPP Noticias*. (2014). Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2014-07-24-califican-a-gaston-acurio-de-super-chef-de-america-latina-noticia_710630.html
- Cámara de Comercio de Lima (2009). El 72% de los establecimientos de comida en el Perú es informal. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/385965/72-establecimientos-comida-peru-informal>
- Camisón, C., Cruz, S. & González, T. (2007). *Gestión de la calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: Pearson.
- Centro de Desarrollo Industrial. (s.f.). *Comité de gestión de la calidad*. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/semana_cgc.htm
- Cinco claves para abrir un restaurante exitoso. (2012, 5 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/cinco-claves-abrir-restaurante-exitoso-noticia-1437620>
- Court, E. (2012). *Finanzas corporativas* (2ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Cengage.
- Court, E. (2014). *Apuntes de clase de manejo de capital de trabajo*. Eduardo Court. Clase de Gerencia de Recursos Financieros, Centrum Católica, Lima Perú.
- Decreto Supremo 025-2004-MINCETUR. Reglamento de Restaurantes. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2004).

- Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos S.A. Recuperado de <http://books.google.es/books?isbn=8487189229>
- Dirección General de Salud Ambiental. (2015a). *La Dirección General de Salud Ambiental DIGESA*. Recuperado de <http://www.digesa.sld.pe/institucional/institucional.asp>
- Dirección General de Salud Ambiental. (2015b). *DIGESA y municipios supervisan restaurantes para garantizar salubridad durante conferencia ONU*. Recuperado de <http://www.digesa.sld.pe/noticias/julio2014/nota110.asp>
- Durón García, C. (2003). *El restaurante como empresa* (3ª ed.). México D F., México: Trillas.
- Ehrmann, T., Meiseberg, B., & Ritz, C. (2009). Superstar Effects in Deluxe Gastronomy—An Empirical Analysis of Value Creation in German Quality Restaurants. *Kyklos*, 62(4), 526-541.
- El boom de la gastronomía peruana en la televisión. (2010a, 27 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/chefs/boom-gastronomia-peruana-television-noticia-420470>
- El paso a paso para abrir un restaurante. (2010b, 28 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/paso-paso-abrir-restaurante-noticia-453275>
- Expoalimentaria. (2015). *El Evento*. Recuperado de <http://www.expoalimentariaperu.com/el-evento.aspx>
- Evans, J. & Lindsay, W. (2000). *La administración y el control de la calidad* (4ª ed.). México D.F., México: Thomson Learning.
- Ferrán Adriá: “En un mundial de gastronomía el Perú ya estaría clasificado”. (2012, 9 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/06/09/tendencias/ferran-adri-mundial-gastronomia-peru-ya-estaria-clasificado-2004706>
- Fusión. (2015). *Producciones*. Recuperado de <http://www.fusion.com.pe/producciones>

- Gitman, L. & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera* (12ª ed.). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Gómez, F., Vilar, J., & Tejero, M. (2002). *Seis Sigma*. Madrid, España: FC Editorial.
- Indecopi: Perú solo tiene mil empresas con certificación de calidad. (2012, 18 de octubre). *RPP Noticias*. Recuperado de http://www.rpp.com.pe/2012-10-18-indecopi-peru-solo-tiene-mil-empresas-con-certificacion-de-calidad-noticia_532152.html
- Informalidad laboral en la gastronomía. (2010, 15 de octubre). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/654387/informalidad-laboral-gastronomia>
- ISO. (2005). *Norma Internacional ISO 9000*. Génova, Suiza: ISO.
- ISO. (2014a). *Our story*. Recuperado de <http://www.iso.org/iso/home/about.htm>
- ISO. (2014b). *ISO 9000 – Quality management*. Recuperado de http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm
- Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Kim, H. S., Joung, H. W., Yuan, Y. H. E., Wu, C., & Chen, J. J. (2009). Examination of the reliability and validity of an instrument for measuring service quality of restaurants. *Journal of Foodservice*, 20(6), 280-286.
- Lehtinen, U. & Lehtinen, J. (1991). Two Approaches to Service Quality Dimensions. *The Service Industries Journal*, 1991, 11 (3), pp. 287 – 303.
- Lind, D., Marchal, W. & Wathen, S. (2005). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía* (12ª ed.). México D.F., México: McGraw Hill.
- López, M., Aguilar, R. & Pinzón, L. (2014). Comparación de la percepción de clientes y gerentes del grado en que la empresa satisface las expectativas del cliente. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (199).

- Los anticuchos de Grimanesa fueron destacados por la prestigiosa “Time”. (2013, 19 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/secreto-anticuchos-grimanesa-uno-mejor-guardados-mundo-seguntime-noticia-1552305>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México D.F., México: Pearson.
- Mallou, J., Prat, R., Voces, C. & Rial, A. (2006). Una nueva escala para la evaluación de la calidad de los servicios de hostelería. *Psicothema*, 18(1), 135-142.
- Marca País. (2013). *La marca Perú*. Recuperado de <http://nacional.peru.info/es/content/PeruBrand>
- McCann. (2012). *Reto cumplido: éxito de la campaña marca país internacional*. Recuperado de <http://www.mccann.com.pe/blog/reto-cumplido-exito-de-la-campana-marca-pais-internacional/>
- Merrill, P. (2010). *Cómo aprender de los errores al implementar un sistema de la calidad en la empresa*. Madrid, España: Aenor Ediciones.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación España. (2014). *Lima, capital gastronómica de América*. Recuperado de <http://www.exteriores.gob.es/Portal/es/SalaDePrensa/RedesSociales/desdelaciudadjardin/Paginas/20130916.aspx>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f. a). *Anteproyecto de Reglamento de Restaurantes*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/TURISMO/proyectos/antep_reg_restaurante2.htm
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2008). *Manual de buenas prácticas de manipulación de alimentos para restaurantes y servicios afines*. Lima, Perú: MINCETUR.

Perú ocupa 5to lugar de Marca País Latinoamérica. (2013, 6 de setiembre). *La República*.

(2013). Recuperado de <http://www.larepublica.pe/06-09-2013/peru-ocupa-5to-lugar-de-marca-pais-en-latinoamerica>

Promperú (2014). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://www.promperu.gob.pe/>

Quality circle. (2009, 4 de noviembre). *The Economist*. Recuperado de

<http://www.economist.com/node/14301388>

Rattinger, A. (2014). *Nuevo juego, nuevas reglas: Marketing de vanguardia*. Recuperado de

https://books.google.es/books?id=NHdTBAAQBAJ&pg=PT68&dq=infraestructura+en+un+restaurante&hl=es&sa=X&ei=dLLIVP_aC4e5ggT0ooGgCg&ved=0CDIQ6AEwAw#v=onepage&q=infraestructura%20en%20un%20restaurante&f=false

Ribeiro, D. (2002). Customers' expectations factors in restaurants: The situation in Spain.

International Journal of Quality & Reliability Management, 19(8), 1055-1067.

Salgado, M. & Castro, K. (2008, Enero/Diciembre). Importancia de las buenas prácticas de manufactura en cafeterías y restaurantes. *Vector*, 1(2), 33-40.

Sánchez, R. (2008). *La calidad de servicio desde un Enfoque Psicosocial*. (Tesis doctoral,

Universidad de Valencia, Valencia, España). Recuperado de

<http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10198/sanchez.pdf?sequence=1>

Servicio Nacional de Sanidad Agraria. (s.f.). *¿Qué es SENASA?* Recuperado de

http://www.senasa.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=88

Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Supervisan restaurantes. (2013). *La Primera*. Recuperado de

http://www.laprimerape.com/online/municipios/supervisan-restaurantes_149567.html

The W. Edwards Deming Institute. (2014). *The man*. Recuperado de

<https://www.deming.org/theman/overview>

- Tordera, N., Martínez-Tur, V. & Caballer, A. (2015). Dimensiones de calidad de servicio en hostelería. *Papers de Turisme*, (18), 11-21.
- Universidad de San Martín de Porres. (2014a). *Instituto de Alta Cocina y Gastronomía*. Recuperado de <http://www.cocinaygastronomia.usmp.edu.pe>
- Universidad de San Martín de Porres. (2014b). *Programa presencial – Maestría en Ciencias Gastronómicas*. Recuperado de <http://www.fcctp.usmp.edu.pe/postgrados/turismo/index.php?sec=presencial&subsec=1>
- Universidad San Ignacio de Loyola. (2014). *Facultad de Hotelería, Turismo y Gastronomía*. Recuperado de <http://www.usil.edu.pe/0/facultad.aspx?PFL=8>
- Valderrama, M. (2011). *Lineamientos para un Programa de Desarrollo de la Gastronomía Peruana*. Lima, Perú: CEPLAN.
- Valencia, M. (2010, 6 de noviembre). La tercera ola del boom gastronómico. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/tercera-ola-boom-gastronomico-que-necesitan-restaurantes-peru-alcanzar-excelencia-noticia-664215>
- Vázquez Moyers, M. (2013). *Análisis estadístico de calidad en servicios gastronómicos, caso de un restaurante de especialidades* (Tesis magistral, Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México).
- Véliz, C. (2011). *Estadística para la administración y los negocios*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson.
- Vera, J. & Trujillo, A. (2009, julio). El papel de la calidad del servicio del restaurante como antecedente de la lealtad del cliente. *Panorama Socioeconómico*, 27(38), 16-30.

Apéndice A: Lista De Empresas Consideradas Como Universo

Tabla A1

Relación de restaurantes categorizados por tenedores por Promperú.

RUC	RAZÓN SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	GRUPO	CLASE	CATEGORÍA
20100340195	Restaurant Chifa Lung Fung S A	Restaurante Chifa Lung Fung	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20101002676	Inversiones Postin S A	Bohemia Cafe Y Mas	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20101452281	Francisco Chui Lau S.A.	Kuo Wha Gardens	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20111032271	Club Social Miraflores	Club Social Miraflores	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20166329451	Servicio Turístico Y Estructur Del Pacífico Sur	Brujas De Cachiche	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20190016103	Palacio Real S.A. Corporacion	Palacio Real	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20265815830	Turística Peruana S.A.C	Eliazar	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20305556786	Gaming And Services S.A.C	Qhapax	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico

20379719440	100pre Feliz Sociedad Anonima Cerrada	Wa Lok	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20392872427	Mundo Recreativo S.A.C.	La Estrella	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20451735340	Inversiones Rosmit S.A.C.	Santa Anita	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20457544139	Kmc Sac	Terrazas	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20470714884	Hemisphere S.A.C.	Restaurante Vivaldi	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20484327948	Inmobiliaria Y Servicios Masaris S.A.C.	MazÃ°	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20486133733	Inversiones Gestiones Y Servicios J & B S.R.L.	Huancacity	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20491878585	Eca Gaming S.A.C.	Puerto Inca	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20492224325	Happy Sociedad Anonima Cerrada - Happy S.A.C.	Happy	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20493387597	P & P Investment Sac	Chifa Yue Hao	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo,	Restaurante 5 Tenedores Turístico

				Servicio a la Mesa	
20495848575	Sol Y Luna Servicios Generales S.A.C.	La Querencia Gusto Y Sabor	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20495848575	Sol Y Luna Servicios Generales S.A.C.	Sol Y Luna	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20502731727	Beli Gaming S.A.C.	Food Town	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20504788408	Orange City S.A.C.	Huayruro	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20505875509	Royal Ascot By Segal S.A.C.	El Pez Diablo	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20506295620	J & Gabal Sociedad Anonima Cerrada	Splendor	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20507392017	Red One S.A.C.	Ventura Restaurant	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20507722092	Gladys Y Francisco Sociedad Anonima Cerrada Inversiones	La Charla	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20508585293	Recreativos Guerrero Sac	Los Cocos	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20510354452	Euro Casino S.A.C.	Euro Casino S.A.C.	Restaurantes	Restaurante de	Restaurante 5

				Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Tenedores Turístico
	Inversiones Hanson			Restaurante de	Restaurante 5
20511506353	Sociedad Anonima Cerrada	La Huaca	Restaurantes	Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Tenedores Turístico
	Inversiones Uran S.A.C.	Café Trilenium	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
	Inversiones Texano			Restaurante de	Restaurante 5
20511827079	Sociedad Anonima Cerrada	Punto Peru	Restaurantes	Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Tenedores Turístico
		Barajas Restaurant & Lounge		Restaurante de	Restaurante 5
20512674861	Alfa Group S.A.C.		Restaurantes	Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Tenedores Turístico
	Recreativos Pola De Sociedad Anonima Cerrada	Sol Y Luna	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
	Inversiones			Restaurante de	Restaurante 5
20513433795	Stargames Sociedad Anonima Cerrada Inversiones	Samy	Restaurantes	Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Tenedores Turístico
				Restaurante de	Restaurante 5
20513931396	Blumenau S.A.C. - Iblu S.A.C.	El Tesoro De Zeus	Restaurantes	Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Tenedores Turístico
				Restaurante de	Restaurante 5
20514505820	Mandarin Corporation S.A.C.	Mandarin	Restaurantes	Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Tenedores Turístico
	Window & Door			Restaurante de	Restaurante 5
20514773590	Sociedad Anonima Cerrada	Mikuna Peru	Restaurantes	Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Tenedores Turístico

20515375300	Inversiones Bencris Sac	Tradiciones	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20517326004	Epic Development S.A.C.	Cleopatras	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20518365020	Inversiones Jg Adrian S.A.C.	Don Adrian	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20524239451	Corporacion Village S.A.C.	Village	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20524616425	Inversiones Kuan S.A.C.	Kingston	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20525073085	Texas Game Investment S.A.C.	Bufalo Grill	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20527033528	Tourist Entretenimientos S.A.C.	Trilenium	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20530811001	Nevada Entretenimientos S.A.C.	Colville	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20530926673	Las Vegas De Huari S.A.C.	Pacasmayo	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20531542470	Empresa Picota Slot S.A.C.	Collique	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico

20536650718	Inversiones Master Game S.A.C.	Restaurante Sunset	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20544845773	Inversiones San Juan De Marcona S.A.C.	Inversiones San Juan De Marcona S.A.C.	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20545188202	Absolute Games S.A.	Absolute Games S.A.	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20546085784	Sr. Tenedor Sociedad Anonima Cerrada	Sr. Tenedor	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20548107173	Inversiones Carnes Y Vinos Sociedad Anonima Cerrada	El 10 Carnes Y Vinos	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20549595082	Inversiones Lian Kuan S.A.C.	Inversiones Lian Kuan S.A.C.	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20549706500	Dreams Corporation S.A.C.	Rumba	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20549706500	Dreams Corporation S.A.C.	Broadway	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20550921767	Boston Restaurants S.A.C.	Terrazas	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20551688225	Corporacion Bacara Slots S.A.C.	Riva Agüero	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico

20553513929	Ruasun Restaurantes S.A.C.	Cubatta	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
20556334103	Tg Imperius S.A.C.	Oba Oba	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 5 Tenedores Turístico
10218261791	Cartagena Castrillon De Cotito, Esther	El Refugio De Mamaine	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 3 Tenedores Turístico
10223083477	Medina Donayre Maria Isabel	Rest. El Palacio De Angeles	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 3 Tenedores Turístico
10467287350	Lachy Pinedo, Koshi Ken	Huambrillas	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 3 Tenedores Turístico
20102276401	California Services E.I.R.L.	El Characato De Oro	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 3 Tenedores Turístico
20538528235	Bares Ecologicos S.A.C.	Trapiche Bar Ecologico	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 3 Tenedores Turístico
20544156561	Inversiones Jindi S.A.C.	Inversiones Jindi S.A.C.	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	Restaurante 3 Tenedores Turístico
20100119570	La Costa Verde S.A.C.	Costa Verde	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	5 Tenedores
20478146184	Mastuerzo Sociedad Anonima Cerrada - Mastuerzo S.A.C	Restaurante Manifiesto	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	5 Tenedores

20495742238	Inversiones El Sol Sac	Inversiones El Sol Sac	Restaurantes	No Clasificado	5 Tenedores
20503866600	Negociaciones Gian & Kar S.A.C.	Gian & Marco Parrillas	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	5 Tenedores
20536494678	Sumi Hospitality Group S.A.C.	Hana & Sumi	Restaurantes	No Clasificado	5 Tenedores
10267233671	Silva Posada, Cecilia	Kente	Restaurantes	No Clasificado	3 Tenedores
15506396813	You Jun Sop	You Jun Sop	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20101327460	Comercial San Borja S A	Don Tito	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20104508023	Agropecuaria Rio Bravo Hno Sac.	El Condado	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20258236999	Vitinas S.A	El Escondite Del Gordo	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20351267241	El Portal Chicken E.I.R.Ltda.	El Portal Chicken	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20443036637	Haukaypata S.A.C.	Tunupa	Restaurantes	No Clasificado	3 Tenedores
20452495067	Empresa Inmobiliaria Omar S.A.	Cristoforus Columbus	Restaurantes	No Clasificado	3 Tenedores
20477580841	Inversiones	Inversiones	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20490820613	Turisticas Spondylus L & D Eirl	Turisticas Spondylus L & D Eirl	Restaurantes	No Clasificado	3 Tenedores
	Lounge Bar La	Lounge Bar La	Restaurantes	No Clasificado	3 Tenedores

20491236397	Retama Servicios Muñaca S.A.C.	Retama Restaurante Turístico Muñaca	Restaurantes	No Clasificado	3 Tenedores
20501438139	Xing Luda Peru S.A.C.	Chifa Jade	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20511235066	Villa Chicken Sac	Villa Chicken & Grill	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20511937176	Bondi Sociedad Anonima	El Aji Seco - Pollos Y Parrilladas	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20513753510	Kerygma Cafe Restaurant Latin Flavor E.I.R.L.	Lima Cafe	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20515469380	Recreativos El Galeon S.A.C.	Restaurante Tragamonedas El Eden	Restaurantes	No Clasificado	3 Tenedores
20515696441	Soldati S.A.C.	Norkys	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20518658043	Bonsurco S.A.C.	La Bonbonniere	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20520759981	Belnat S.A.C.	Belnat Adex	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20522010473	Inversiones Indivisa Manent S.A.C	Dos Puertas	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores

20522687619	Inversiones The Point E.I.R.L.	Inversiones The Point E.I.R.L.	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20523318382	Chifa Chinacity S.A.C.	Restaurant Chifa Chinacity	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20524138264	Asesoría Global Y Servicios Culinarios S.A.C.	Restaurante Kalika	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20524854792	Smb Inversiones S.A.C.	Tato	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20525050891	Four Seas International House S.A.C. Servicios Gastronomico	Four Seas International House S.A.C.	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
20532440174	Malaga Sociedad Anonima - Sergama S.A.	La Parrilla De Susana	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	3 Tenedores
10010681192	Moreno Diaz, Zully	Restaurant Doña Zully	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
10012368301	Gallegos Frisancho Elena	Cafe Bar Misky Wasy	Restaurantes	No Clasificado	2 Tenedores
10012557103	Panca Oha, Dionicia	Panca	Restaurantes	No Clasificado	2 Tenedores
10073518259	Arteaga Quisel Martha Nora	Restaurante Ciros	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores

10075395715	Valdivia De Marin, Maria Teresa	Marin Teresa Valdivia De Marin	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
10078025510	Romero Cotrina, Noel	Restaurant El Braserito	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
10107721423	Arancivia Garcia, Ursula Del Carmen	Restaurant & Bar Purito Sabor	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
10214185232	Munante Vasquez Cesar	Puerto Rico	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
10222824422	Espinoza Quispe Luis Justino	Bahia	Restaurantes	No Clasificado	2 Tenedores
10229723168	Cordova Aranda Teodora Dina	El Jamoncito Ii	Restaurantes	No Clasificado	2 Tenedores
10253111084	Moreno Pimentel Juan Carlos	El Tunqui	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
10322686647	Pozo Caceres Lilia	Restaurante ChavÃn TurÃstico	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
10406261145	Paredes Aguilar, Cesar	P.P	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
10422482143	Ramos Loza, Yuri Milagros	Restaurant Cevicheria El Sabor Chinchano	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
20229615603	La Patarashca Emp Indiv De Resp Ltda	Restaurante La Patarashca	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo,	2 Tenedores

				Servicio a la Mesa	
	Golf			Restaurante de	
20351014971	Representaciones S.R.Ltda. Hosteleria Y Servicios Gastronomicos E.I.R.L.	El Golf Restaurante	Restaurantes	Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
				Restaurante de	
20352032655		Restaurant Chifa Tian Tan	Restaurantes	Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
				Restaurante de	
20393244071	Restaurant El Viajero Eirl	Restaurant El Viajero	Restaurantes	Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
				Restaurante de	
20393501228	Shulita E.I.R.L.	Restaurant PollerAa Shulita Brasa	Restaurantes	Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
	Las Garzas	Las Garzas		Restaurante de	
20393615070	Restaurant Pollos A La Brasa S.A.C.	Restaurant Pollos A La Brasa S.A.C.	Restaurantes	Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
	Hospedaje Restaurant Ecologico El Ruedo E.I.R.L.	Hospedaje Restaurant Ecologico El Ruedo E.I.R.L.		Restaurante de	
20393624061			Restaurantes	Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
	Restaurant Parrillas	Restaurant Parrillas		Restaurante de	
20393658631	Y Pollos A La Brasa Sabor Y Punto Sac	Y Pollos A La Brasa Sabor Y Punto	Restaurantes	Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
	Los Rosales De				
20393989581	Pucallpa Restaurant Sac	Los Rosales De Pucallpa Restaurant	Restaurantes	No Clasificado	2 Tenedores
				Restaurante de	
20450158403	Recreo Turistico Monsefu S.R.L.	Restaurante Monsefu	Restaurantes	Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores

20477263951	Bocado Real Eirl	Retinto Carnes Y Vinos	Restaurantes	No Clasificado	2 Tenedores
20482364722	Inversiones Arymi Sac	Ajicito	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
20489648262	Tacacheria Turistica El Encanto De La Selva E.I.R.L.	TacacherÃa TurÃ- stica "El Encanto De La Selva"	Restaurantes	No Clasificado	2 Tenedores
20493813014	Inversiones Panbex S.A.C	Restaurante Chalet Venezia	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
20493925670	Cristina Mendoza E.I.R.L	Pollitos Park	Restaurantes	No Clasificado	2 Tenedores
20524848806	Tres Caballos Dorados S.A.C.	"Chez Thomas"	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
20531284322	Servicios Turisticos El Aguajal Ii E.I.R	Restaurante El Aguajal Ii	Restaurantes	No Clasificado	2 Tenedores
20538077551	Inversiones Cerbero S.A.C.	Pikate	Restaurantes	No Clasificado	2 Tenedores
20539318986	Pescateros S.A.C.	Pescateros S.A.C.	Restaurantes	No Clasificado	2 Tenedores
20539702573	Rm Publicidad Y Entretenimiento Eirl	Voga	Restaurantes	No Clasificado	2 Tenedores
20539746601	Elvita & Asociados Sac	Elvita & Asociados Sac	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
20545446007	Administradora De Marcas Sac	El Huarike	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	2 Tenedores
20549462015	Tullpa Sumaq S.A.C.	Tullpa Sumaq	Restaurantes	No Clasificado	2 Tenedores

	Villa Del Oriente				
20572121101	Sociedad Anonima	Restaurant Real Grill	Restaurantes	No Clasificado	2 Tenedores
	Cerrada				
10011514826	Sanchez Vasquez	Bar Restaurant Las	Restaurantes	No Clasificado	1 Tenedor
	Avelino	Delicias			
10092998075	Lopez Fallaque	Broaster Chicken	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	1 Tenedor
	Mirko Bladimir				
10156949235	Lindo Obregon, Jose	Restaurant Discoteca	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	1 Tenedor
	Alfredo	The Traficc			
10178523631	Rivera Ciudad, Irene	El Tope Del Sabor	Restaurantes	No Clasificado	1 Tenedor
	Luz				
10180488095	Fukumoto Horioka	"Don Juan"	Restaurantes	No Clasificado	1 Tenedor
	Carlos Justo				
10181120211	Corales Garcia,	El Coral	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	1 Tenedor
	Patricia				
10181669514	Cepero De Salinas,	El Laurel	Restaurantes	No Clasificado	1 Tenedor
	Elsa Elena				
10182177887	Jesus Orbegoso	La LeÑ±ita	Restaurantes	No Clasificado	1 Tenedor
	Mirtha Estela				
10188841819	Malca Oruna, Rene	The Paradise	Restaurantes	No Clasificado	1 Tenedor
	Alejandro				
10193223741	Chavez Alvitres	Rest. Marisqueria El	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	1 Tenedor
	Segundo Roberto	Gordo			
10229704287	Damacina Pisco Julia	Tacacheria "La Tia Julia"	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	1 Tenedor

10229711631	Favian Huaranga Antenor	Polleria Restaurant Popeye	Restaurantes	No Clasificado	1 Tenedor
10253046843	Portilla Llave, Marina	Portilla	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	1 Tenedor
10405678824	Calderon Valdiviezo Estrella	TacacherÃa "Nuevo Paraiso"	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	1 Tenedor
10424985720	Melo Vidal Judith Lucila	El Tizon De Surco	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	1 Tenedor
10432844025	Flores Farfan, Josep Alan	Flores Farfan, Josep Alan	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	1 Tenedor
15477570370	El Cristal De Trujillo Eirl	May	Restaurantes	Restaurante de No Clasificado	1 Tenedor
20393158663	Empresa Turistica Gema E.I.R.L.	Restaurant La Maloka	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	1 Tenedor
20393772337	9 De Octubre Empresa De Inversiones	9 De Octubre Empresa De Inversiones	Restaurantes	Restaurante de No Clasificado	1 Tenedor
20393808978	Turisticos E.I.R.L. Restaurant Turistico Minos S.R.L.	Turisticos E.I.R.L. Restaurant Minos	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	1 Tenedor
20539778634	Restaurant La Tierra De Nosotros Sac	Latinos	Restaurantes	Restaurante de Servicio Completo, Servicio a la Mesa	1 Tenedor
20564238342	Papillon & Cia	Papillon & Cia	Restaurantes	No Clasificado	1 Tenedor

S.A.C.

S.A.C.



Apéndice B: Los 14 Puntos Para La Transformación De La Gerencia

1. Ser constante en la mejora del producto o servicio para permanecer en la industria y crear empleos.
2. Adoptar la nueva filosofía, dado que los tiempos han cambiado y las empresas deben despertar.
3. Eliminar la dependencia de la inspección del producto para lograr la calidad del mismo, y enfocarse a mejorar el producto propiamente dicho.
4. Dejar de buscar a los proveedores por precio, y concéntrese en minimizar el costo total y formar relaciones de largo plazo confiables con los proveedores.
5. Mejorar siempre el proceso productivo y la calidad y reduzca costos.
6. Instituir el entrenamiento en el trabajo.
7. Instituir liderazgo.
8. Desaparecer el miedo para que todos trabajen mejor en la empresa.
9. Desaparecer las barreras entre los departamentos del área. Ellos deben trabajar en equipo.
10. Eliminar las solicitudes de cero defectos en el trabajo.
11. Cambiar la responsabilidad de los supervisores de lograr números a lograr calidad.
12. Eliminar las métricas anuales por mérito y la gerencia por objetivos.
13. Instituir un programa de educación y automejora.
14. Todos deben participar en la transformación de la compañía.

Apéndice C: Lista De Empresas Encuestadas

Tabla C1

Relación de empresas encuestadas.

EMPRESA	Dirección
100pre Feliz Sociedad Anonima Cerrada	JR. PARURO NRO. 878 (ALT. CALLE CAPON) LIMA - LIMA - LIMA
Administradora de Marcas S.A.C.	AV. SAN BORJA NORTE NRO. 401 LIMA - LIMA - SAN BORJA
Agropecuaria Río Bravo HNOS S.A.C.	CAR. PANAMERICANA SUR KM. 192. (DIRECCION PANAMERICANA SUR KM. 192.50) ICA - CHINCHA - GROCIO PRADO
Alfa Group S.A.C.	AV. SUCRE NRO. 153 (FINAL DE LA BRASIL) LIMA - LIMA - MAGDALENA DEL MAR
Asesoría Global Y Servicios Culinarios S.A.C.	JR. PASEO DEL BOSQUE NRO. 529 (FRENTE EL EDIFICIO DE ANTAMINA) LIMA - LIMA - SAN BORJA
Beli Gaming S.A.C.	JR. DE LA UNIÓN NRO. 850 (2DO PISO) LIMA - LIMA - LIMA
Belnat S.A.C.	ALAMEDA DEL SERENO NRO. 433 URB. LA ALBORADA LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO
Bondi S.A.	AV. DE LAS ARTES NORTE NRO. 448 URB. SAN BORJA LIMA - LIMA - SAN BORJA
Bonsurco S.A.C.	CAL. CORONEL ANDRES REYES NRO. 204 URB. JARDIN LIMA - LIMA - SAN ISIDRO
Boston Restaurants S.A.C.	JR. TOMAS GUIDO NRO. 134 LIMA - LIMA - LINCE
Chávez Alvitres Segundo Roberto	JR. HUALLAGA NRO. 269 (AL COSTADO DE LA PARROQUIA) SAN MARTIN - RIOJA - NUEVA CAJAMARCA
Chifa Chinacity S.A.C.	AV. AVIACION NRO. 2749 LIMA - LIMA - SAN BORJA
Corporacion Turistica Peruana S.A.C.	AV. BENAVIDES NRO. 430 RES. MIRAFLORES (INTERSECCION DE LA AV. BENAVIDES Y LARCO) LIMA - LIMA - MIRAFLORES
CORPORACIÓN VILLAGE S.A.C.	CAL. UCELLO NRO. 276 LIMA - LIMA - SAN BORJA

Damacina Pisco Julia	AV. ALAMEDA PERU NRO. 378 TINGO MARIA HUANUCO - LEONCIO PRADO - RUPA-RUPA
Dreams Corporation S.A.C.	AV. FAUSTINO SANCHEZ CARRION NRO. 610 (ALFRENTA DE METRO PERSING) LIMA - LIMA - MAGDALENA DEL MAR
Eca Gaming S.A.C.	AV. JUAN LECAROS NRO. 137 (A 1 CDRA. DEL OVALO DE PTE.PIEDRA) LIMA - LIMA - PUENTE PIEDRA
El Cristal de Trujillo E.I.R.L.	JR. MAURICIO SIMONS NRO. 501 URB. LAS QUINTANAS LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO
El Portal Chicken E.I.R.L.	JR. INDEPENDENCIA NRO. 510 UCAYALI - CORONEL PORTILLO - CALLERIA
Empresa Inmobiliaria Omar S.A.	AV. IGNACIO MERINO NRO. 1876 DPTO. G LIMA - LIMA - LINCE
Empresa Turística Gema E.I.R.L.	MLC. YARINA NRO. S/N (RESTAURANTE LA MALOKA) UCAYALI - CORONEL PORTILLO - YARINACocha
Francisco Chui Lau S.A.	AV. PASEO DE LA REPUBLICA NRO. 5046 (VIA EXPRESA - PUENTE ANGAMOS) LIMA - LIMA - MIRAFLORES
Fukumoto Horioka Carlos Justo	AV. ESPAÑA 2361, TRUJILLO - TRUJILLO
Golf Representaciones S.R.Ltda.	JR. HUASCAR NRO. 545 UCAYALI - CORONEL PORTILLO - CALLERIA
Haukaypata S.A.C.	PORTAL DE CONFITURIA NRO. 233 PZA DE ARMAS (2DO PISO) CUSCO - CUSCO - CUSCO
Hemisphere S.A.C.	AV. CONQUISTADORES NRO. 212 (ALT FRENTE CENTRO COMERCIAL CAMINO REAL) LIMA - LIMA - SAN ISIDRO
Hosteleria Y Servicios Gastronomicos E.I.R.L.	JR. INMACULADA NRO. 247 UCAYALI - CORONEL PORTILLO - CALLERIA
Inversiones Carnes y Vinos S.A.C.	AV. ALFREDO MENDIOLA NRO. 3698 INT. A-12 C.C. MEGA PLAZA (C.C. MEGA PLAZA) LIMA - LIMA - INDEPENDENCIA
Inversiones Jg Adrián S.A.C.	JR. TOMAS GUIDO NRO. 134 INT. 301 LIMA - LIMA - LINCE
Inversiones Kuan S.A.C.	AV. VENEZUELA NRO. 1030 LIMA - LIMA - BREÑA
Inversiones Master Game	JR. MARISCAL LAS HERAS NRO. 252 (MARISCAL LAS HERAS 252-256-260)

S.A.C.	LIMA - LIMA - LINCE
Jesús Orbegoso Mirtha Estela	PR AV SANTA NRO. 2055 URB. LA MARQUEZA LA LIBERTAD - TRUJILLO
La Patarashca Emp Indiv De Resp Ltda	JR. LAMAS NRO. 261 SAN MARTIN - SAN MARTIN - TARAPOTO
LAS GARZAS	
RESTAURANT POLLOS A	Jr. Inmaculada Nro. 625 - Coronel Portillo, Ucayali
LA BRASA S.A.C.	
Lopez Fallaque Mirko Bladimir	JR. DAMASO BERAUN NRO. 673 HUANUCO - HUANUCO - HUANUCO
Los Rosales De Pucallpa Restaurant S.A.C.	JR. MARISCAL CÁ CERES 389, PUCALLPA PERÚ
Mandarin Corporation S.A.C.	AV. JAVIER PRADO ESTE NRO. 1860 URB. CORPAC (ALTURA CON AV. GUARDIA CIVIL) LIMA - LIMA - SAN BORJA
Mastuerzo S.A.C.	CAL. INDEPENDENCIA NRO. 130 (ESQUINA CON CDRA 3 AV. JOSE PARDO) LIMA - LIMA - MIRAFLORES
Moreno Diaz, Zully	JR. SAN PABLO DE LA CRUZ NRO. 244 SAN MARTIN - SAN MARTIN - TARAPOTO
MORENO PIMENTEL	CAL. ANTISUYO NRO. 101 (ESQ. DE LA PLAZA DE ARMAS) CUSCO -
JUAN CARLOS	URUBAMBA - MACHUPICCHU
Negociaciones Gian & Kar S.A.C.	AV. AVIACION NRO. 3424 (ESQUINA JR VESALIO) LIMA - LIMA - SAN BORJA
Orange City S.A.C.	AV. BENAVIDES NRO. 325 LIMA - LIMA - MIRAFLORES
P & P Investment S.A.C.	AV. SAN LUIS NRO. 1988 LIMA - LIMA - SAN BORJA
Palacio Real S.A.	AV. LAS ARTES NRO. 398 LIMA - LIMA - SAN BORJA
Recreo Turistico Monsefu S.R.L.	JR. ABANCAY NRO. 445 (BARRIO HUAYCO) SAN MARTIN - SAN MARTIN - TARAPOTO
Red One S.A.C.	AV. LARCO NRO. 345 (PISO 7) LIMA - LIMA - MIRAFLORES
Restaurant Chifa Lung Fung S.A.	AV. REPUBLICA DE PANAMA NRO. 3030 LIMA - LIMA - SAN ISIDRO

RESTAURANT EL VIAJERO EIRL	JR. LIBERTAD NRO. 374 UCAYALI - CORONEL PORTILLO - CALLERIA
Restaurant La Tierra de Nosotros S.A.C.	AV. AMERICA SUR NRO. 951 URB. SANTO DOMINGUITO LA LIBERTAD - TRUJILLO - TRUJILLO
Servicio Turistico Y Estructur Del Pacifico Sur	CAL. BOLOGNESI NRO. 472 LIMA - LIMA - MIRAFLORES
Shulita E.I.R.L.	AV. ASENZ PEÑA NRO. 601 UCAYALI - CORONEL PORTILLO - CALLERIA
Sol Y Luna Servicios Generales S.A.C.	AV. ALAMEDA DEL CORREGIDOR NRO. 1418 DPTO. 101 URB. ISLAS DEL SOL 2DA ETAPA LIMA - LIMA - LA MOLINA
Sumi Hospitality Group S.A.C.	AV. CONQUISTADORES NRO. 1083 URB. SAN ISIDRO (ALT. CRUCE CON AV. PARDO Y ALIAGA) LIMA - LIMA - SAN ISIDRO
Tacacheria Turistica El Encanto De La Selva E.I.R.L.	AV. UNIVERSITARIA 3341, SAN MARTÍN DE PORRES, LIMA, PERÚ
Texas Game Investment S.A.C.	AV. GRAN CHIMU NRO. 628 URB. ZARATE LIMA - LIMA - SAN JUAN DE LURIGANCHO
Tres Caballos Dorados S.A.C.	AV. AVIACIÓN 2819, SAN BORJA, LIMA, PERÚ
Villa Chicken Sac	AV. DOÑA ROSA NRO. 144 URB. LOS ROSALES (TAMBIEN 1ER, 2DO Y 3ER PISO) LIMA - LIMA - SANTIAGO DE SURCO
Villa del Oriente S.A.C.	JR. MOYOBAMBA NRO. 131 (FRENTE A PLAZA DE ARMAS) SAN MARTIN - SAN MARTIN - TARAPOTO
Xing Luda Peru S.A.C.	CAL. MIGUEL DE ECHENIQUE NRO. 213 URB. SAN MIGUELITO LIMA - LIMA - SAN MIGUEL

Apéndice D: Respuestas De Encuestados

Tabla D1

Resultados de encuestas.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas	Factor	Calificación promedio
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.	Alta gerencia	3.85
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.	Alta gerencia	3.95
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.	Alta gerencia	4.47
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.	Alta gerencia	4.20
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.	Alta gerencia	3.64
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.	Planeamiento de la calidad	4.05

27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.	Planeamiento de la calidad	3.76
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.	Planeamiento de la Calidad	3.10
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa	Auditoría y evaluación de la calidad	3.15
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones	Auditoría y evaluación de la calidad	4.03
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.	Auditoría y evaluación de la calidad	3.64
31	La empresa invierte en el diseño del producto.	Diseño del producto	3.34
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.	Diseño del producto	3.59
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.	Diseño del producto	3.15
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.	Gestión de la calidad del proveedor	3.20
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo	Gestión de la calidad del proveedor	3.02

plazo con sus proveedores.

15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.	Gestión de la calidad del proveedor	4.03
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.	Gestión de la calidad del proveedor	2.58
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.	Control y mejoramiento del proceso	4.05
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.	Control y mejoramiento del proceso	4.25
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.	Control y mejoramiento del proceso	4.14
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.	Control y mejoramiento del proceso	4.02
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,	Control y mejoramiento del proceso	2.39

Histograma, Gráficos de Control,
Diagrama de Relaciones).

4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.	Educación y entrenamiento	3.51
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.	Educación y entrenamiento	3.73
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.	Educación y entrenamiento	3.29
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.	Educación y entrenamiento	3.93
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad	Círculos de la calidad	2.97
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.	Círculos de la calidad	2.81
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.	Círculos de la calidad	3.02

26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.	Círculos de la calidad	2.86
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.	Enfoque hacia la satisfacción del cliente	3.83
10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.	Enfoque hacia la satisfacción del cliente	3.95
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.	Enfoque hacia la satisfacción del cliente	3.51
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.	Enfoque hacia la satisfacción del cliente	3.86

Apéndice E: Factores De Los Cuatro Bloques Del TQM De Benzaquen (2013)

Tabla E1

Alta Gerencia.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.

Nota. Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013, GCG Georgetown University – Universia, 7(1), 41-59.

Tabla E2

Planeamiento de la Calidad.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.

Nota. Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013, GCG Georgetown University – Universia, 7(1), 41-59.

Tabla E3

Auditoría y Evaluación de la Calidad.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas
3	El “benchmarking” se utiliza ampliamente 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.

Nota. Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013, GCG Georgetown University – Universia, 7(1), 41-59.

Tabla E4

Diseño del Producto.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas
31	La empresa invierte en el diseño del producto.
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.

Nota. Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013, GCG Georgetown University – Universia, 7(1), 41-59.

Tabla E5 *Tabla 20: Gestión de la Calidad del Proveedor.**Gestión de la Calidad del Proveedor.*

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.

Nota. Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013, GCG Georgetown University – Universia, 7(1), 41-59.

Tabla E6

Control y Mejoramiento del Proceso.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.
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).

Nota. Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013, GCG Georgetown University – Univerisia, 7(1), 41-59.

Tabla E7

Educación y Entrenamiento.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
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.

Nota. Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013, GCG Georgetown University – Univerisia, 7(1), 41-59.

Tabla E8

Círculos de Calidad.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.
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.

Nota. Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013, GCG Georgetown University – Universia, 7(1), 41-59.

Tabla E9

Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente.

Número de pregunta en la encuesta	Preguntas
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.
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.

Nota. Tomado de “Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano”, por J. Benzaquen, 2013, GCG Georgetown University – Universia, 7(1), 41-59.

Apéndice F: Requisitos Por Tenedores Del Reglamento De Restaurantes (Decreto Supremo No 025-2004-MINCETUR)

CONDICIONES GENERALES
Dependencias e Instalaciones de Uso General:
Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros con inodoro y lavatorio.
Instalaciones de Servicio:
Cocina.- Los muros, pisos y techos estarán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza.
Personal:
No estará obligado a llevar uniforme en su integridad, sin embargo, deberá guardar similitud en el modelo y color de la camisa.
Se contará con medios de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de protección contra incendios, siniestros y accidentes de acuerdo a las normas de seguridad vigentes.

Figura F1. Requisitos para que un restaurante sea considerado como 1 tenedor, según la ley de restaurantes del Perú. Tomado de “Reglamento de Restaurantes” por Decreto Supremo 025-2004-MINCETUR”, por MINCETUR, 2004.

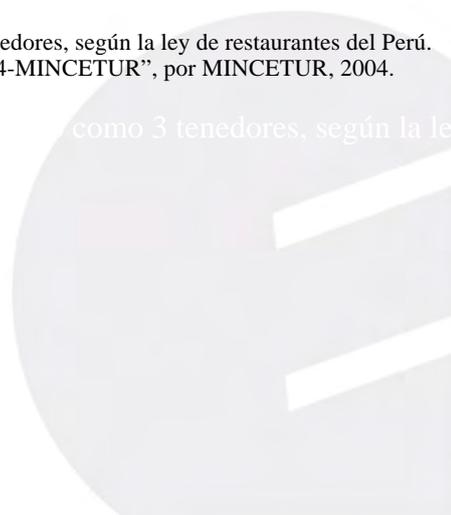
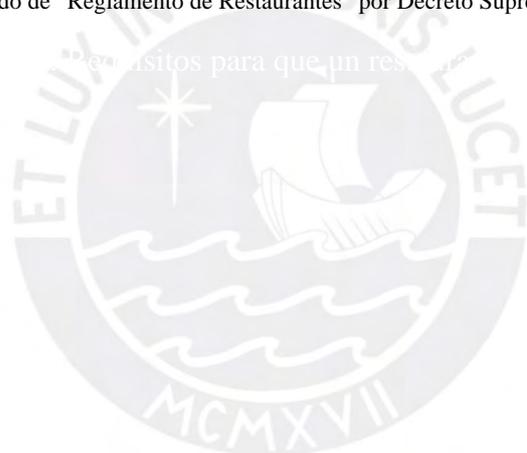
CONDICIONES GENERALES
Las instalaciones, acabados de todos los ambientes de uso general, mobiliarios, elementos decorativos y menaje a utilizar deben estar en buenas condiciones para prestar un buen servicio.
Se contará con medios de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención y protección contra incendios, siniestros y accidentes de acuerdo a las normas de seguridad vigentes.
CONDICIONES PARTICULARES
Dependencias e Instalaciones de Uso General.
Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros, que dispongan de inodoros, urinarios y lavatorios.
Comedor.- La distribución de mesas y mobiliario será funcional permitiendo la adecuada circulación de las personas
Instalaciones de servicio:
Cocina.- Los muros, pisos y techos estarán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. Tendrá refrigerador y campanas extractoras
Personal:
Capacitado y/o con experiencia.
No estará obligado a llevar uniforme en su integridad. Sin embargo deberá guardar similitud en el modelo y color de la camisa.

Figura F2. Requisitos para que un restaurante sea considerado como 2 tenedores, según la ley de restaurantes del Perú. Tomado de “Reglamento de Restaurantes” por Decreto Supremo 025-2004-MINCETUR”, por MINCETUR, 2004.

Requisitos para que un restaurante sea considerado como 2 tenedores, según la ley de restaurantes del Perú.

CONDICIONES GENERALES
En las instalaciones y acabados de todos los ambientes de uso general se utilizarán material de calidad. Los equipos mecánicos del establecimiento reunirán las condiciones de funcionalidad y técnica moderna.
El mobiliario y los elementos decorativos serán de calidad.
Se contará con medio de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención y protección contra incendios, siniestros y accidentes, de acuerdo a las normas de seguridad vigentes
Los comedores estarán convenientemente ventilados, climatizados e iluminados (iluminaciones que modifican sensiblemente los colores deben ser evitadas).
Vajilla, cristalería y cubiertos estarán en buena calidad y en perfecto estado de conservación.
CONDICIONES PARTICULARES
Dependencias e instalaciones de uso general:
Ingreso.- Uno principal y otro de servicio.
Recepción.- Contará con servicio telefónico y con servicios higiénicos.
Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros. El número de inodoros, urinarios y lavatorios, será adecuado y racional en concordancia con la capacidad de comensales del establecimiento.
Ascensores.- Contará obligatoriamente con uno cuando el Restaurante se encuentre ubicado en el 3er. Piso o en nivel superior.
Estar de Espera y Bar.- Su área mínima será equivalente al 15% del área del comedor y será independiente de los ambientes de comedor.
Comedor.- La distribución de mesas y mobiliario será funcional permitiendo una adecuada circulación de las personas.
Ventilación.- Contará con el equipo adecuado en todas las instalaciones del establecimiento.
Instalaciones de Servicio:
Cocina.- Tendrá un área equivalente al 20% de los ambientes de comedores que sirve. Los muros, pisos y techos serán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores se deberá establecer una comunicación rápida y funcional.
Sistemas de conservación de alimentos. Se dispondrán de agua fría y caliente así como de campanas extractoras y refrigeradores.
Servicios higiénicos para el personal de servicio.
Personal:
Jefe de cocina capacitado y/o con experiencia
Jefe de comedor capacitado y/o con experiencia
Personal subalterno capacitado y/o con experiencia debidamente uniformado.

Figura F3. Requisitos para que un restaurante sea considerado como 3 tenedores, según la ley de restaurantes del Perú. Tomado de "Reglamento de Restaurantes" por Decreto Supremo 025-2004-MINCETUR", por MINCETUR, 2004.



CONDICIONES GENERALES
En las instalaciones y acabados de todos los ambientes de uso general se utilizarán material de primera calidad. Los equipos mecánicos del establecimiento reunirán las condiciones de funcionalidad y técnicas más modernas.
El mobiliario, los elementos decorativos así como el menaje a utilizarse serán de óptima calidad.
Se contará con medio de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención y protección contra incendios, siniestros y accidentes, de acuerdo a las normas de seguridad.
Los comedores estarán convenientemente ventilados, climatizados e iluminados (iluminaciones que modifican sensiblemente los colores deben ser evitadas).
Las mesas contarán con manteles y servilletas de telas deberán ser cambiadas al momento de la partida de cada cliente.
La Vajilla, cristalería y cubiertos serán de buena calidad y en perfecto estado de conservación.
Tendrán una carta de platos suficientemente variada, comprendiendo numerosas especialidades culinarias.
CONDICIONES PARTICULARES
Dependencias e instalaciones de uso general:
Ingreso.- Uno principal y otro de servicio.
Recepción.- Contará con servicio telefónico, servicios higiénicos y otras instalaciones de atención inicial de comensales
Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros y en constante buen estado de limpieza. Los aparatos tales como inodoros, urinarios y lavatorios con agua fría y caliente se dispondrán de manera adecuada en concordancia con la capacidad de comensales del establecimiento.
Ascensores.- Contará obligatoriamente con uno cuando el Restaurante se encuentre ubicado en el 3er. piso o en nivel superior.
Estar de Espera y Bar.- Su área mínima será equivalente al 25% del área del comedor e independiente de los ambientes de éste último.
Comedor.- La distribución de mesas y mobiliario será funcional, permitiendo una adecuada circulación de las personas. Las mesas deberán estar separadas una de otra por un espacio de 50 centímetros.
Vajilla.- De buena calidad y, como mínimo, de cubiertos en metal plateado y de juegos de vasos y copas en vidrio tipo cristal.
Ventilación.- Contará con el equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento, o en su defecto, con aire acondicionado.
Telemúsica.- Contará con un equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento.
Instalaciones de Servicio:
Cocina.- Tendrá un área equivalente al 20% de los ambientes de comedores que sirve. Dichas instalaciones deben estar particularmente cuidadas y limpias. Los muros y pisos estarán revestidos con mayólica blanca o material similar que permita una rápida y fácil limpieza. Los techos estarán revestidos con material que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores, se deberá establecer una comunicación rápida y funcional

Figura F4. Requisitos para que un restaurante sea considerado como 4 tenedores, según la ley de restaurantes del Perú – Parte 1.

Tomado de “Reglamento de Restaurantes” por Decreto Supremo 025-2004-MINCETUR”, por MINCETUR, 2004.

Distribución interna del oficio, almacén, bodega general y cámaras frías para verduras, carnes, lácteos y pescado. Se dispondrá de agua fría y caliente.
La extracción de humos y vahos estará garantizada en todo momento con campanas extractoras.
Comedor, vestuario y servicios higiénicos con agua fría y caliente adecuados para el personal subalterno.
Personal:
Recepción.- Los servicios de recepción deberán ser atendidos por personal capacitado y/o con experiencia, permanente uniformado.
Servicios de Comedor.- Los servicios de comedor deberán ser atendidos por mozos debidamente capacitados y con experiencia, debiendo estar permanentemente uniformados. Se contará con un capitán de mozos por cada comedor.
Chef y Sub Chef capacitados y con experiencia, quien contará con personal subalterno en proporción adecuada.
Maitre y Jefe de Comedor capacitados, con experiencia y conocimiento como mínimo de un idioma extranjero.

Figura F5. Requisitos para que un restaurante sea considerado como 4 tenedores, según la ley de restaurantes del Perú – Parte 2.

Tomado de “Reglamento de Restaurantes” por Decreto Supremo 025-2004-MINCETUR”, por MINCETUR, 2004.

CONDICIONES GENERALES

En las instalaciones y acabados de todos los ambientes de uso general se utilizarán material de primera calidad. Los equipos mecánicos del establecimiento reunirán las condiciones de funcionalidad y técnicas más modernas.

El mobiliario, los elementos decorativos así como el menaje a utilizarse serán de óptima calidad, particularmente cuidados.

Se contará con medio de acceso, escaleras y pasadizos, así como elementos de prevención contra incendios, siniestros y accidentes, de acuerdo a las normas de seguridad.

Los comedores estarán convenientemente ventilados, climatizados e iluminados (iluminaciones que modifican sensiblemente los colores deben ser evitadas).

Las mesas contarán con manteles y servilletas de telas deberán ser cambiadas al momento de la partida de cada cliente.

Vajilla, cristalería y cubiertos de primera calidad y en perfecto estado de conservación.

Deberá contar con una carta de platos suficientemente variada, comprendiendo numerosas especialidades culinarias.

Deberá contar con una carta de licores y otra de vinos.

CONDICIONES PARTICULARES**Dependencias e instalaciones de uso general:**

Ingreso.- Uno principal y otro de servicio.

Recepción.- Donde además se ubicará el servicio telefónico, servicios higiénicos y otras instalaciones de atención inicial de comensales

Servicios Higiénicos Generales.- Independientes para damas y caballeros, en buen estado de limpieza y debidamente equipados. Los aparatos tales como inodoros, urinarios y lavatorios con agua fría y caliente se dispondrán de manera adecuada en concordancia con la capacidad de comensales

Figura F6. Requisitos para que un restaurante sea considerado como 5 tenedores, según la ley de restaurantes del Perú – Parte 1.

Tomado de “Reglamento de Restaurantes” por Decreto Supremo 025-2004-MINCETUR”, por MINCETUR, 2004.

<p>del establecimiento.</p> <p>Ascensores.- Su uso será obligatorio solamente en los casos en que el Restaurante se encuentre ubicado en el 3er. piso o en nivel superior.</p> <p>Estar de Espera.- Area mínima equivalente al 30% del área de comedor</p> <p>Bar.- Independiente de los ambientes del comedor y/o del estar de espera.</p> <p>Comedor.- La distribución de mesas y mobiliario será funcional, permitiendo la adecuada circulación de las personas. Las mesas deberán estar separadas una de otra por un espacio de 50 centímetros.</p> <p>Vajilla.- De buena calidad, cubiertos en metal plateado, juegos de vasos y copas en vidrio tipo cristal.</p> <p>Ventilación.- El sistema de ventilación contará con el equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento, o en su defecto, con aire acondicionado total.</p> <p>Telemúsica.- Contará con un equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento.</p> <p>Instalaciones de Servicio:</p> <p>Cocina.- Tendrá un área equivalente al 30% de los ambientes de comedores que sirve. Dichas instalaciones deben estar particularmente cuidadas y limpias. Los muros y pisos estarán revestidos con mayólica blanca o material similar que permita una rápida y fácil limpieza. Los techos estarán revestidos con material que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores, se deberá establecer una comunicación rápida y funcional</p> <p>Distribución interna adecuada del oficio, almacén, bodega general y cámaras frías para verduras, carnes, lácteos y pescado. Se dispondrá de agua fría y caliente.</p> <p>La extracción de humos y vahos, estará garantizada en todo momento con campanas extractoras de acero inoxidable.</p> <p>Comedor, vestuario y servicios higiénicos con agua fría y caliente adecuados para el personal subalterno.</p> <p>Personal:</p> <p>Recepción.- Los servicios de recepción deberán ser atendidos por personal (anfitriones) capacitado y con experiencia, debiendo estar permanentemente uniformados.</p> <p>Servicios de Comedor.- Los servicios de comedor deberán ser atendidos por mozos capacitados y con experiencia, permanentemente uniformados, debiendo contar por lo menos con un Maitre, jefe de comedor y un capitán de mozos por cada comedor. El Maitre y el jefe de comedor deberán acreditar como mínimo el conocimiento de un idioma extranjero</p> <p>Chef y Sub Chef capacitados y con experiencia, quien deberá contar con un subjefe de cocina fría y otro de cocina caliente, asistidos por personal subalterno capacitados y con experiencia.</p> <p>Personal de servicio.</p>
--

Figura F7. Requisitos para que un restaurante sea considerado como 5 tenedores, según la ley de restaurantes del Perú – Parte 2.

Tomado de “Reglamento de Restaurantes” por Decreto Supremo 025-2004-MINCETUR”, por MINCETUR, 2004.

Apéndice G: Resultados Promedio Por Empresa

Tabla G1

Resultados individuales promedio de empresas encuestadas

Pregunta	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35		
Emp. 1	4	3	3	5	4	4	3	4	5	5	4	4	3	5	4	5	2	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	2	4	4	4	5	4	3	4		
Emp. 2	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	2	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	2	4		
Emp. 3	4	2	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	4	4	4	2	4		
Emp. 4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	3	4	4	4	5	4	2	4		
Emp. 5	4	2	2	3	4	4	2	4	3	4	3	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	3	2	2	4	2	4	4	3	3	2	2	2		
Emp. 6	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	1	4	4	3	4	2	2	4		
Emp. 7	4	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	2	4	1	4	4	4	4	4	2	3		
Emp. 8	4	2	2	3	4	3	2	4	4	4	3	4	3	5	4	4	2	3	4	4	4	4	4	5	4	2	4	2	4	4	3	4	3	2	3		
Emp. 9	4	2	2	3	4	3	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	5	2	2	4	1	3	4	3	4	3	2	3		
Emp. 10	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	4	3	4	
Emp. 11	4	2	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	2	5	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	3	3	2	2	3		
Emp. 12	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4	3	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4		
Emp. 13	5	2	3	3	4	2	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	4	4	3	4	2	3	3		
Emp. 14	5	3	4	3	4	4	3	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	2	3	
Emp. 15	5	3	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	5	5	4	4	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4		
Emp. 16	4	3	2	3	1	2	2	2	2	3	1	4	3	3	4	4	3	2	2	4	3	3	2	2	2	1	2	1	1	3	2	3	1	1	1		
Emp. 17	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	2	3	2	2	2	1	2	4	2	4	2	2	2		
Emp. 18	4	2	1	1	1	4	1	2	2	4	4	4	4	5	4	4	3	2	2	2	4	4	3	4	2	2	2	1	4	4	1	4	2	1	3		
Emp. 19	5	2	2	2	4	4	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	2	4		
Emp. 20	5	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	5	4	4	4	4	4		
Emp. 21	4	2	2	2	2	4	3	1	4	2	2	5	2	4	4	4	3	2	2	4	4	4	2	2	2	2	2	3	1	2	4	1	3	2	2		
Emp. 22	4	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	2	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	2	2	2		
Emp. 23	4	1	1	4	1	2	2	2	2	4	2	3	2	4	4	3	2	2	2	4	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		
Emp. 24	3	2	4	3	4	4	2	4	4	4	3	4	3	5	4	4	2	1	4	3	4	4	4	5	2	2	4	1	3	4	3	3	1	1	2		
Emp. 25	3	1	2	3	4	3	3	4	4	5	2	4	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	3	4	2	2	4	2	4	4	4	3	2	2	3		
Emp. 26	4	2	4	3	4	3	2	2	5	2	3	4	1	3	3	4	1	2	4	3	4	4	3	4	2	2	4	2	4	4	2	3	1	1	2		
Emp. 27	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	5	2	4	4	5	3	4	4	5	5	4	5	5	3	4	4	2	4	5	4	4	4	2	4		
Emp. 28	4	2	4	4	5	2	2	4	5	4	3	4	2	4	4	5	1	1	4	4	4	5	4	4	1	1	2	1	4	4	4	4	2	2	3		
Emp. 29	4	3	2	2	4	3	2	4	5	4	3	5	2	5	4	5	2	3	4	3	5	5	4	5	2	2	4	1	4	4	2	3	3	2	3		
Emp. 30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Emp. 31	4	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	5	4	4	3	4	4		
Emp. 32	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	
Emp. 33	5	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Emp. 34	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	2	4	5	4	4	5	4	4	5	2	3	4	4	4	3	4	4	4	
Emp. 35	4	3	1	4	5	5	4	4	1	4	2	4	3	5	5	4	3	4	3	4	5	5	3	3	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	3	
Emp. 36	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	3	5	3	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	5	3	4	4	4	3		
Emp. 37	5	4	4	5	4	5	4	4	5	2	5	5	5	5	5	4	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	
Emp. 38	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	
Emp. 39	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Emp. 40	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	2	3	1	3	4	3	3	4	3	3	4	1	2	3	3	3	2	3	3		
Emp. 41	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	4	2	4	4	4	2	4	4	3	4	4	4	4	4	
Emp. 42	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Emp. 43	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	3	2	4	3	4	4	
Emp. 44	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Emp. 45	3	2	1	3	4	4	2	4	1	3	4	5	1	5	1	4	3	2	2	4	4	4	3	2	2	1	3	1	1	2	4	2	2	1	1		
Emp. 46	5	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	
Emp. 47	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
Emp. 48	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
Emp. 49	3	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
Emp. 50	3	2	1	3	4	4	2	4	1	3	4	5	1	5	1	4	3	2	2	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	
Emp. 51	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	3	4	3	4	4	4	4	4	3	5	5	4	3	3	3	4	4	5	2	2	1	1	
Emp. 52	3	2	1	3	4	4	2	4	1	3	4	5	3	5	3	4	3	2	2	4	4	4	3	5	5	4	3	2	2	3	3	4	2	2	1	1	
Emp. 53	4	3	4	3	5																																