

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



**DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE COCINA DE PYMES DEL SECTOR GASTRONÓMICO
PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD: EL CASO DEL RESTAURANTE “TABLA
CALIENTE” EN EL 2018**

**Tesis presentada para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión y Alta Dirección,
con mención en Gestión Social, presentada por:**

Maria Lucia Rouillon Camino

20038214

Asesorada por: Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza

Lima, 20 de diciembre del 2018

La tesis

**DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE COCINA DE PYMES DEL SECTOR GASTRONÓMICO
PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD: EL CASO DEL RESTAURANTE “TABLA
CALIENTE” EN EL 2018**

Ha sido aprobada.

Lic. Luis Felipe Soltau Salcedo
Presidente del Jurado

Mgtr. Miguel Ignacio Córdova Espinoza
Asesor de la tesis

Mgtr. Franco Alberto Riva Zaferson
Tercer Jurado

A “Tabla Caliente”, esperando que esta investigación sepa nutrir su existencia y motive el fortalecimiento de sus capacidades para un valioso impacto en la vida de sus gestores, trabajadores, proveedores y clientes.



Un profundo agradecimiento a mi mamá, Margarita, ejemplo de profunda perseverancia. Por todos y cada uno de los apoyos que me brindó, impulsando y motivando mi formación superior. A mi padre, quien se preocupó por mí para empezar nuevamente mi vida universitaria. Cuánto me hubiese alegrado tenerlo presente en este momento.

A mi esposo, que me ha sabido acompañar y apoyar en estos años. Por cubrirme en casa cuando las noches no tenía final. Por inspirarme profunda entrega para conseguir lo que uno desea.

A mis hijos, Maura y Emil, por ser también mi motivación. Les agradezco que sean parte de mi vida, hemos crecido juntos estos años.

A mi hermana, Maria Fe y a su esposo, Alonso; por preocuparse de mí y cuidar de mis hijos cuando los días se me hacían chicos.

A mi asesor, Miguel Córdova, que me acogió en mitad del camino, que supo guiarme con sutileza y acompañarme en complicidad. A la profesora Marta Pacheco y el profesor Milos Lau, que me ayudaron con mucha entrega a clarificar la metodología de esta investigación.

A Marco, con quien compartí aulas desde mi reinicio en este periplo universitario, por sorprendentemente estar ahí cuando sentí que la vida no me alcanzaba para la tesis.

A mi familia y amigos, que siempre estuvieron ahí para lo que necesite, ya sea para cuidar a mis hijos, motivarme, acompañarme, pasarme un contacto, ser mi contacto, etc.

Gracias a la vida que me abrió la oportunidad de ampliar y fortalecer mis conocimientos y mi formación, de continuar y terminar mi carrera universitaria.

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS	3
1. Problema empírico	3
1.1. Las mipymes y el sector gastronómico	3
1.2. “Tabla Caliente”	5
2. Problemas y preguntas de investigación	7
3. Objetivos del proyecto profesional	8
4. Justificación	8
5. Viabilidad	10
6. Limitaciones	11
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	12
1. Pymes	12
2. Empresas familiares	14
3. Crecimiento empresarial	17
4. Conceptos de gestión	20
4.1. Gestión estratégica	20
4.2. Gestión de calidad	21
4.3. Gestión por procesos	24
4.4. Gestión del conocimiento	25
5. Instrumentos de gestión	26
5.1. Gestión estratégica	26
5.2. Gestión de calidad	28
5.3. Gestión por procesos	37
5.4. Gestión del conocimiento	40
6. Gestión de calidad en los servicios de alimentos y bebidas	43
6.1. El <i>front of the house</i> : servicio al cliente	43
6.2. El <i>back of the house</i> : Variables en la gestión de la calidad	46

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL.....	49
1. Una aproximación a la micro, pequeña y mediana empresa en Perú	49
2. Caracterización del sector gastronómico.....	52
3. Normativas para la gestión de calidad.....	55
3.1. Nivel internacional	55
3.2. Nivel nacional	56
4. Más allá de las cifras: problemáticas y oportunidades	61
5. Un modelo de negocio pyme: “Restaurante de menú”	63
CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA	66
1. Alcance.....	66
2. Enfoque.....	66
3. Diseño.....	67
4. Variables.....	68
5. Selección muestral.....	69
6. Secuencia metodológica	69
CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE OPERACIONES EN LA COCINA DE “TABLA CALIENTE”	73
1. Procesos estratégicos.....	75
1.1. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje.....	75
1.2. Perspectiva de proceso interno.....	79
1.3. Perspectiva cliente.....	85
1.4. Perspectiva financiera	89
2. Procesos operativos y de soporte	89
2.1. Abastecimiento de materia prima.....	91
2.2. Almacenamiento de materia prima	93
2.3. Almacenamiento de productos en proceso y productos terminados	94
2.4. Preparación para procesos en cocina.....	96
2.5. Pre-producción y producción del turno a.m.	97
2.6. Pre-producción y producción del turno p.m.	104

2.7. Pre-producción y producción del turno a.m. en juguería	104
2.8. Servido y despacho del turno de mediodía.....	105
2.9. Servido y despacho del turno p.m.	110
2.10. Servido y despacho del turno a.m. y p.m. de juguería.....	111
3. Normatividad en el sector	111
3.1. Resolución Ministerial N° 363_2005	112
3.2. D.S. N° 005-2012-TR.....	114
4. Nivel de madurez en las operaciones de cocina.....	115
5. Nivel de madurez de la organización.....	118
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES.....	1262
CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES.....	126
REFERENCIAS.....	127
ANEXO A: Descripción del caso de estudio	139
ANEXO B: Matriz de operacionalización de variables	157
ANEXO C: Matriz de recolección de información.....	158
ANEXO D: Guía de entrevistas	159
ANEXO E: Hojas de verificación	168
ANEXO F: Guía de observación descriptiva de procesos	200
ANEXO G: Diagramas de flujos (flujogramas).....	201
ANEXO H: Representaciones gráficas de cocina.....	225
ANEXO I: Sumillas de perfil profesional de especialistas	2279
ANEXO J: Matrices de evaluación de madurez del SGC.....	231
ANEXO K: Instrumentos de recolección y análisis.....	2316
ANEXO L: Gestión de evidencia.....	237
ANEXO M: Organigrama general de “Tabla Caliente”.....	246
ANEXO N: Disponibilidad de productos en la carta	247

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Virtudes y debilidades de las pymes	13
Tabla 2: Ventajas y desventajas de las empresas familiares	16
Tabla 3: Número de personas por puesto y por turno en operaciones de cocina.....	76
Tabla 4: Composición del menú del día, de lunes a jueves y sábado.....	86
Tabla 5: Composición del menú del día viernes.....	86
Tabla 6: Composición del menú del día domingo.....	87
Tabla 7: Repartición de carga laboral de lunes a jueves y sábado, en entradas.....	97
Tabla 8: Repartición de carga laboral de lunes a jueves y sábado, en segundos.....	98
Tabla 9: Matriz de operacionalización de variables.....	157
Tabla 10: Matriz de recolección de información.....	158
Tabla 11: Leyenda general de símbolos para la construcción de flujogramas.....	201
Tabla 12: Relación de flujogramas.....	203
Tabla 13: Autoevaluación de los elementos claves - Norma ISO 9004.....	231
Tabla 14: Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 7 - gestión de los procesos - Norma ISO 9004.....	233
Tabla 15: Evaluación de madurez de los procesos de negocio - Matriz PEMM.....	234
Tabla 16: Evaluación del macroproceso de conversión - Matriz PEMM.....	235
Tabla 17: Ficha de datos entrevistas trabajadores de "Tabla Caliente".....	240
Tabla 18: Ficha de registro de horario de observación.....	241
Tabla 19: Horario de trabajadores durante las semanas de observación.....	241
Tabla 20: Ficha de datos de diarios de ocurrencia.....	242
Tabla 21: Ficha de evaluación sanitaria de restaurantes.....	245

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Dimensiones de la empresa familiar.....	15
Figura 2: Mapa de procesos	39
Figura 3: Mapa de procesos focalizado en cocina.....	73
Figura 4: Macroproceso de conversión de insumos a producto final.....	80
Figura 5: Distribución de áreas, puestos y movimientos de lunes a sábado a.m.....	83
Figura 6: Pre-producción y producción a.m. de lunes a jueves, y sábado - descripción por observación (según entradas de menú).....	102
Figura 7: Pre-producción y producción a.m. de lunes a jueves, y sábado - descripción por observación (según segundos de menú)	103
Figura 8: Servido y despacho m. de lunes a domingo - descripción por observación.....	108
Figura 9: Nivel de madurez de macroproceso de conversión de insumos a producto final - Norma ISO 9004.....	116
Figura 10: Nivel de madurez del SGC en Tabla Caliente - Norma ISO 9004.....	120
Figura 11: Organigrama general de "Tabla Caliente" en base al Manual de Organización y Funciones (versión 1).....	144
Figura 12: Mapa de procesos de "Tabla Caliente".....	148
Figura 13: Lienzo de "Tabla Caliente".....	156
Figura 14: Abastecimiento de materia prima - descripción por entrevista.....	204
Figura 15: Abastecimiento de materia prima - descripción por observación.....	205
Figura 16: Almacenamiento de materia prima - descripción por entrevista	206
Figura 17: Almacenamiento de materia prima - descripción por observación.....	206
Figura 18: Almacenamiento de productos en proceso o terminados - descripción por entrevista	207
Figura 19: Almacenamiento de productos en proceso o terminados - descripción por observación	207
Figura 20: Pre-producción a.m. de lunes a jueves y sábado - descripción por entrevista	208
Figura 21: Producción a.m. de lunes a jueves, y sábado - descripción por entrevista.....	209
Figura 22: Pre-producción a.m. de viernes - descripción por entrevista.....	209
Figura 23: Pre-producción y producción a.m. de viernes - descripción por observación (según entradas de menú).....	211
Figura 24: Pre-producción y producción a.m. de viernes - descripción por observación (según segundos de menú).....	212
Figura 25: Pre- producción de domingo - descripción por entrevista	213

Figura 26: Pre-producción y producción a.m. de domingo - descripción por observación (según entrada de menú)	214
Figura 27: Pre-producción y producción a.m. de domingo - descripción por observación (según segundo de menú)	215
Figura 28: Pre-producción p.m. de lunes a sábado - descripción por entrevista	216
Figura 29: Producción p.m. de lunes a sábado - descripción por entrevista	216
Figura 30: Pre-producción y producción p.m. de lunes a sábado - descripción por observación	217
Figura 31: Pre-producción a.m. juguería de lunes a sábado - descripción por observación	218
Figura 32: Producción juguería a.m. de lunes a sábado - descripción por observación	219
Figura 33: Servido y despacho m. de lunes a domingo - descripción por entrevista	220
Figura 34: Servido y despacho p.m. de lunes a sábado - descripción por entrevista	221
Figura 35: Servido y despacho p.m. de lunes a sábado - descripción por observación.....	222
Figura 36: Servido y despacho juguería a.m. y p.m. (según tipo de pedido) - descripción por observación	223
Figura 37: Lay out cocina "Tabla Caliente"	225
Figura 38: Distribución de áreas, puestos y movimientos de lunes a sábado m. 1.....	226
Figura 39: Distribución de áreas, puestos y movimientos de lunes a sábado m. 2.....	226
Figura 40: Distribución de áreas, puestos y movimientos de lunes a jueves, y viernes p.m.	227
Figura 41: Distribución de áreas, puestos y movimientos sábado p.m.	227
Figura 42: Distribución de áreas, puestos y movimientos domingo a.m.....	228
Figura 43: Distribución de áreas, puestos y movimientos domingo m.	228
Figura 44: Instrumentos de recolección y análisis de información para diagnóstico	236
Figura 45: Certificación de programa "Restaurante Saludable".....	2433
Figura 46: Acta sanitaria de inspección municipal	244
Figura 47: Organigrama general de "Tabla Caliente" en base a las entrevistas y observaciones (versión 2)	2466

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación plantea la necesidad de reconocer la importancia de empresas pymes del sector gastronómico a nivel nacional dentro de la dinámica social y económica del país, evidenciando las dificultades que este tipo de organizaciones enfrentan a partir una perspectiva de gestión de calidad.

La aproximación de la investigación se realiza mediante el estudio de caso de un pequeño restaurante peruano y tiene como fin la elaboración de un diagnóstico organizacional centrado en el área de cocina. Para tal fin, el diagnóstico analiza la situación actual de la empresa “Tabla Caliente S.A.C”, en adelante “Tabla Caliente”, haciendo un acercamiento a las operaciones de su cocina.

La investigación y el análisis se sustentan en un marco teórico que se construye alrededor de la gestión de calidad, entendiendo a la gestión estratégica como una condición para la gestión de calidad, y asumiendo como complementos a la gestión por procesos y la gestión del conocimiento. A través de estos cuatro ejes: estrategia, calidad, procesos y conocimiento; y de la contextualización del entramado empresarial al que “Tabla Caliente” pertenece se llega a una comprensión tanto del objeto como del sujeto de estudio.

Las operaciones en la cocina de “Tabla Caliente” responden con eficacia a los requerimientos de la demanda, los cuales han ido configurando el diseño operativo de toda la organización y por tanto, de la cocina. Sin embargo, esta eficacia se logra a costa de una serie de ineficiencias, lo que no solo genera pérdidas económicas, sino pone en riesgo la operatividad de la organización.

Se ha puesto en valor, en el transcurso de la investigación, la importancia de del cumplimiento de los estándares de calidad correspondientes al sector empresarial al que pertenece, así como los estándares de calidad que la propia organización asume, los cuales no terminan de plasmarse de manera en toda la organización. Esto termina estando relacionado con el nivel de maduración, aún incipiente, que la empresa ha alcanzado respecto a la gestión de calidad.

INTRODUCCIÓN

La selección del tema a investigar debe considerar dos aspectos claves: el interés personal del autor y la pertinencia de este interés, en este caso, con las Ciencias de la Gestión (Bernal, 2010). Así, la presente investigación surge del acercamiento académico y profesional ante la evidencia de limitaciones existentes en el sector gastronómico en las pymes y, además, del interés por encontrar medios para poder superarlas. Así, el tema de estudio se centra en el análisis de las operaciones, en el área de cocina, de pymes del sector gastronómico en Lima Metropolitana, Perú, bajo la perspectiva de un sistema de gestión de calidad.

Se trabaja el tema a través de un caso de estudio sobre una pequeña empresa familiar, un “restaurante de menú”, ubicado en la Residencial San Felipe, distrito de Jesús María, en la ciudad de Lima. El caso de estudio se aborda a través de la elaboración de un diagnóstico del el área de cocina del restaurante “Tabla Caliente”.

La estructura propuesta de la investigación está dividida en siete capítulos. En el primer capítulo, se presenta el problema empírico, se exponen las preguntas y objetivos que le dan consistencia a la propuesta, se justifica el estudio desde una perspectiva práctica, metodológica y teórica. Por último, se señalan las limitaciones y se confirma la viabilidad.

En el segundo capítulo, se encuentra el marco teórico, en donde se define qué es una pymes y una empresa familiar. Luego, se introduce el significado del crecimiento empresarial y se presentan algunos modelos que sirven como ejemplo para entender cómo es que una empresa se desarrolla. Además, en el marco teórico, se presentan cuatro enfoques sobre la gestión: estrategia, calidad, procesos y conocimiento; explicando los conceptos claves. Luego, se dan detalles de algunas herramientas y recursos que facilitan que dichos enfoques sean incorporados a la práctica. Por último, en este apartado, se presenta la gestión de calidad en los servicios de alimentos y bebidas desde dos miradas: el *front of the house*, donde se aborda la teoría de servicio al cliente; y, el *back of the house*, donde se identifican elementos y/o variables relevantes en la gestión de cocina en el sector gastronómico.

El tercer capítulo expone el panorama actual de las pymes en el sector gastronómico. Para ello, se hace una aproximación a lo qué significa y cuáles son las características de una mipyme en el Perú. Después, se presenta al sector gastronómico a través de cifras, características y consideraciones sobre su alcance; y también, se presenta la normativa para la gestión de la calidad en el mencionado sector a nivel nacional e internacional. Se exponen las problemáticas y oportunidades más comunes para las mipymes y al sector gastronómico pyme. Por último, se

identifica el modelo de negocio de “Tabla Caliente”, mostrando algunos elementos que permiten reconocer que hay una tipología de restaurantes y los “restaurantes de menú” es una, aunque no abunde referencia sobre ella

En el cuarto capítulo, se define la metodología con la que se realizó el diagnóstico y se define el alcance, el enfoque y el diseño de la investigación. Se identifican las variables, la selección muestral y la secuencia metodológica, que incorporan las técnicas de recolección de información e instrumentos de análisis utilizados.

En el quinto capítulo, se desarrolla el diagnóstico a través del análisis del mapa de procesos de la organización, focalizado, en las operaciones de cocina, poniendo énfasis en la vinculación con la perspectiva estratégica y la normativa del sector al que “Tabla Caliente” permanece. Se considera que ambos aspectos dan pauta sobre la gestión de calidad en la organización. Finalmente, se evalúa el nivel de maduración del sistema de gestión de calidad en la organización y se identifican oportunidades de mejora para la misma.

En el sexto capítulo, se presentan las conclusiones del diagnóstico de las operaciones de cocina de “Tabla Caliente”, haciendo una contextualización respecto a la organización y al sector pyme gastronómico al que pertenece. También, se sugieren algunas recomendaciones para la organización y para futuras aproximaciones al objeto de estudio.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS

1. Problema empírico

El problema de la investigación parte directamente de un problema empírico, el cual debería entenderse como una oportunidad de cambio, es decir, una circunstancia que se pueda estudiar y que, posteriormente, se pueda mejorar. La identificación de este problema se observa desde dos ángulos: desde las características propias de las pequeñas y medias empresas a nivel nacional, así como del sector gastronómico; y, a través del análisis de las operaciones del restaurante “Tabla Caliente”, dado que este enfrenta dificultades similares al sector gastronómico pyme al que pertenece.

1.1. Las mipymes y el sector gastronómico

Aunque haya abundante literatura sobre mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), sobre mypes (micro y pequeñas empresas) y sobre pymes (pequeñas y medianas empresas) la bibliografía y otras fuentes que hacen referencia exclusiva sobre pymes no es precisa; teniendo presente que los límites de lo que involucra cada denominación presentan diferencias en cada país, y más aún, considerando que algunos autores y medios confunden la denominación y generan información errónea e imprecisa (Belaunde, 2011). Se desarrolla el tema desde tres denominaciones: mypes, pymes y mipymes. Además, se identifican las problemáticas más comunes de este sector y se trata de hacer énfasis en las pymes, ya que el sujeto de estudio pertenece a este grupo.

El entramado empresarial en el Perú está compuesto, mayoritariamente, por las mipymes, donde el 95% son micro, 4.3% pequeñas, 0.2% medianas y 0.5% son grandes empresas. Sin embargo, si se analiza, por ejemplo, el volumen de ventas, la gran empresa representa el 76.9% del total, la mediana 2.1%, pequeña 13.3% y micro 7.8%, pudiéndose decir que las ventas totales son inversamente proporcionales al número de empresas de cada tipo. Por otro lado, las mipymes aportan con el 60.6% de la PEA, aunque su impacto en la generación de empleo es relevante, tan solo están aportando con el 28% del valor agregado de la economía (Ministerio de la Producción [PRODUCE] 2017b). Los datos son un reflejo de las altas tasas de informalidad que hay (Morales, 2011) y reflejan el bajo grado de profesionalización en las mipymes.

Dentro de la economía nacional, entre el 2011 y 2015, los sectores de comercio y servicios son los que más han resaltado en el ámbito de las mipymes (abarcando el 85%), pues la venta y bienes de servicio son actividades sencillas que no requiere un conocimiento experto o especializado (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017b). Además, “la cocina genera una cadena de valor estimada en más de S/.40 mil millones, equivalente al 11,2% del Producto Bruto

Interno (PBI) proyectado para el 2009, es decir, casi el doble de la producción minera” (Apega & CEPLAN, 2012, p. 7).

Sin embargo una cuestión crítica también en el sector gastronómico es la informalidad, dificultando tener cifras exactas y generando confusión. Es decir, cuando se habla de la informalidad en el sector gastronómico se puede hacer referencia a diferentes fenómenos. Por ejemplo, la informalidad tributaria que se da cuando la empresa no declara lo que vende, la informalidad laboral cuando no tiene a todos sus trabajadores en planilla, o la informalidad normativa cuando la empresa no opera bajo la normatividad y reglamento del sector empresarial al que pertenece (Cuba, 2016).

El promedio nacional de informalidad para el año 2015 en los restaurantes en el país era de 75% con un total de 22 mil restaurantes y solo un 3.6% (casi 800 restaurantes) contaba con la certificación del MINCETUR que garantiza la operatividad del establecimiento bajo el manual de buenas prácticas de salubridad (El Comercio, 2015). Está certificación no es obligatoria aunque el cumplimiento de “Norma Sanitaria para Restaurante y Servicios Afines” en la que está basada sí lo es, debiendo ser cumplida por todos bajo supervisión municipal.

El modelo de negocios de los restaurantes pequeños y medianos representa cerca del 85% del total de restaurantes: “es un sector altamente informal compuesto por empresas familiares o uni-personales con limitadas competencias para ser competitivos en un momento de la evolución de la Gastronomía Peruana que requiere consolidarse luego de un período de boom” (Zambrano, Cueva & Graglia, 2016, p. 4). Así, la informalidad aparece como causa y efecto de la poca capacidad de gestión de pymes, que, muchas veces, se encuentran sumergidas en una dinámica de solución de conflictos familiares o eventos diarios que no permiten enfocarse en la gestión de la organización.

Lo informalidad es una traba para el desarrollo y consolidación del sector. En el círculo de causas y efectos de la informalidad “los factores que más inciden en esta problemática son la escasa capacidad operativa, la limitada capacidad gerencial, los problemas para contar con información adecuada y oportuna, la desarticulación empresarial, la inadecuada tecnología y la dificultad de acceso al crédito” (Ravelo, 2010, p. 3).

Asimismo, hay un compromiso a nivel nacional para superar algunas de las problemáticas más comunes y atender aspectos importantes para el sector como, por ejemplo, el recurso humano adecuadamente capacitado, la promoción de la innovación y la generación de conocimientos, la integración de la cadena de valor, la descentralización y el fortalecimiento del rol del Estado como promotor de la gastronomía peruana. Todo con el fin de convertir la gastronomía en un motor de desarrollo nacional (Valderrama, 2017).

Este compromiso se puede ver evidenciado en el reconocimiento de la importancia del sector gastronómico desde el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el cual ha dado lineamientos para un programa de desarrollo de la gastronomía peruana en el marco del Plan Bicentenario (Apega & CEPLAN, 2012) y a través del Plan Nacional de Calidad Turística del MINCETUR que tiene como dos de sus objetivos: el desarrollo de capacidades en las personas para beneficio de las organizaciones que forman la cadena de valor en turismo del país y el fortalecimiento en la calidad de la prestación de servicios turísticos en los destinos turísticos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017).

1.2. “Tabla Caliente”

Entre el año 2015 y 2016, se realizaron algunos estudios exploratorios que identificaron problemas que diariamente afrontaba “Tabla Caliente”. De la misma manera, esos problemas han continuado hasta los años 2017 y 2018, lo que se ha visto reflejado en las conversaciones y observaciones preliminares realizadas durante esta investigación, así como en la revisión de documentos privados de la organización.

Para ordenar la información recogida se ha utilizado el enfoque de las cuatro perspectivas del Balance ScoreCard, el que ha permitido a nivel empírico y exploratorio dar un panorama general e identificar algunos problemas en “Tabla Caliente”.

Desde la perspectiva financiera (y para las otras también) “Tabla Caliente” tiene un planteamiento teórico que comprende determinados objetivos y políticas específicos a mediano plazo (cinco años, desde que entre en vigencia su Manual de Organización y Funciones). Sin embargo, estos objetivos no están alineados con las operaciones y, en la práctica, solo una de las accionistas lo tiene en cuenta.

En “Tabla Caliente” hay dificultades para tener información precisa y oportuna de los estados financieros o cualquier dato sobre las ganancias o pérdidas. En el caso de que exista dicha información, no se tiene la capacidad para entenderla y establecer un plan de acción, lo que dificulta la toma de decisiones.

Aunque a inicios del 2017 se contrató a un estudio contable, no hay mecanismos, ni procesos formales de comunicación entre el estudio contable y “Tabla Caliente”, lo que impide al restaurante contar con datos oportunos, claros y pertinentes que le permitan tomar decisiones.

Por otro lado, tampoco hay canales de comunicación, ni mecanismos de repartición de carga laboral entre los gerentes encargados de las finanzas del restaurante. Lo anterior no permite tener una mirada a mediano ni largo plazo sobre las finanzas, ni sobre otros aspectos relacionados.

Asimismo, desde la perspectiva cliente, hay asuntos que atender. Esto implica reforzar la propuesta de valor de “Tabla Caliente” tal cual sus fundadores lo quisieron: ser un restaurante de comida casera con carácter familiar. “Tabla Caliente” tiene una alta demanda y es común que muchos de sus clientes hagan cola para ser atendidos a la hora de almuerzo. La observación y el testimonio de algunos clientes revelan satisfacción; las malas actuaciones, que en algunos momentos se manifiestan, no parecen prevalecer frente al producto y servicio recibido.

En la perspectiva interna, se identifica que la falta de un orden en los mandos medios y altos vuelve a tener incidencia en el desempeño de las operaciones. Así mismo, tanto las operaciones en cocina como los puestos de cocina parecen no tener una estructura de conocimiento sólida transferible, lo que a su vez hace que lo avanzado en los puestos de atención directa con los clientes, que se puede observar tanto desde esta perspectiva como la de cliente, funcione aisladamente y sin rigurosidad.

En toda la organización, desde las distintas perspectivas mencionadas hasta el momento, es evidente que hay un problema relacionado al rol que cumplen los mandos medios y altos. Sin embargo, cuando se observa de manera concreta por debajo de ellos se tiene evidencia de que se han trabajado algunos aspectos para una gestión de calidad en el servicio del salón y en el servicio de reparto, teniendo por escrito las funciones de los meseros y repartidores, así como las políticas de atención al cliente y políticas generales de la empresa, quedando pendiente en el área de cocina. En ella todo lo que se hace responde a lo que la experiencia diaria determina, siendo que los procesos ejecutados y las funciones realizadas, muchas veces, no cumplen las exigencias de eficiencia y eficacia que una organización del sector gastronómico debe seguir.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje, necesita desarrollarse, pues las perspectivas de crecimiento en “Tabla Caliente” son muy limitadas, considerando, por ejemplo, que hay trabajadores con un nivel de educativo bajo, con una formación totalmente empírica que, en la mayoría de casos, ha sido adquirida en el propio restaurante (situación común en el sector de restaurantes y hoteles) (Arellano Marketing, 2010).

Por lo tanto, la problemática que se quiere atender es un cúmulo de circunstancias interconectadas de causa-efecto que se dan de manera permanente en la cocina y que afectan tanto la calidad del producto como del servicio. Este cúmulo está compuesto, principalmente, de las siguientes situaciones:

- Poca claridad de las funciones de cada puesto
- Ineficiencia e ineficacia en procesos
- Ineficaz transmisión de conocimientos
- Malas prácticas de manipulación de alimentos

- Poco control en las operaciones
- Desequilibrio en la carga laboral
- Conflictos de poder
- No estandarización de recetas

Así, al no tener claras las funciones ni los límites de ellas, a veces, se hacen actividades de más o de menos; al no saber cuál es la mejor o mejores formas de proceder, los trabajadores hacen lo que se les ocurre, lo cual, muchas veces, no es eficiente ni lleva al cumplimiento de los estándares del sector ni de la propia organización. La mayor parte del aprendizaje se da a partir de la premisa “prueba y error”. Algunos trabajadores comparten sus conocimientos y otros no. Todo esto estaría generando que la carga laboral no se reparta equitativamente, el tiempo de aprendizaje no se concrete lo suficientemente rápido, haya un clima laboral un poco hostil y no atención ni rigurosidad con las Buenas Prácticas de Manipulación.

El anterior preámbulo, sirve para tener presente que en distintas áreas y desde las distintas perspectivas expuestas “Tabla Caliente” tiene oportunidades de mejora. Sin embargo, para conveniencia del sujeto de estudio, el presente estudio busca prestar atención a los procesos internos de la cocina teniendo en cuenta que a nivel de gestión son los menos trabajado, haciendo una investigación que valide, amplíe y profundice la información que se tiene, que sirva de base para materializar el conocimiento que la organización ha ido adquiriendo y finalmente permita determinar problemas e identificar oportunidades de mejora.

2. Problema y preguntas de investigación

Se ha realizado un diagnóstico desde la perspectiva de gestión de calidad que permite, en esencia, describir y analizar las operaciones de la cocina en “Tabla Caliente”. Para ello, como guía para la investigación y elaboración del diagnóstico, se plantearon las siguientes interrogantes:

Pregunta general

- ¿Cuál es el desempeño, respecto a las operaciones, del área de cocina del restaurante “Tabla Caliente” desde una perspectiva de gestión de calidad?

Preguntas específicas

- ¿Cómo son las operaciones del área de cocina en “Tabla Caliente”?
- ¿Cuáles son y cómo son los procesos en el área de cocina en “Tabla Caliente”?
- ¿Qué aspectos transversales repercuten tanto en las operaciones como en el producto y servicio que “Tabla Caliente” ofrece?
- ¿Qué oportunidades de mejora se presentan para que “Tabla Caliente” tenga un mejor desempeño en el área de cocina?

3. Objetivos del proyecto profesional

A través de las preguntas de investigación se ha buscado tener un marco que asegure el cumplimiento del objetivo general del proyecto profesional y los objetivos específicos que lo componen.

Objetivo general

- Desarrollar un diagnóstico desde una perspectiva de gestión de calidad sobre el área de cocina del restaurante “Tabla Caliente”

Objetivos específicos

- Describir las operaciones del área de cocina en “Tabla Caliente”
- Identificar y describir los procesos del área de cocina en “Tabla Caliente”
- Identificar y describir aspectos transversales que impactan tanto en el desempeño de las operaciones como en el producto y servicio que ofrece “Tabla Caliente”
- Identificar oportunidades de mejora que permitan un mejor desempeño en el área de cocina de “Tabla Caliente”

4. Justificación

La relevancia del sector gastronómico a nivel nacional es evidente (Sarmiento, 2016). Su contribución económica al desarrollo del país y aspectos sociales menos tangibles como el orgullo nacional y el bienestar social son notorios. Sin embargo, como ya se mencionó, esta relevancia implica también una serie de retos.

Mariano Valderrama, Gerente General de la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega), señala que un tema muy importante para el desarrollo del sector gastronómico peruano es el fortalecimiento de la capacidad de gestión, servicios e inocuidad de los establecimientos, en un contexto donde son poquísimos los restaurantes con certificaciones de “restaurantes saludables” y donde son muy pocos los que cumplen las normativas establecidas por la Dirección General de Salud Ambiental en el Perú (DIGESA) (2017). Del mismo modo, teniendo en cuenta que la mayoría de restaurantes son medianos o pequeños y las capacidades de gestión son bajas “se hace urgente alentar un proceso de fortalecimiento de capacidades” (Valderrama, 2017, p. 63).

Desde el sector público, a través del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), se reconoce también la importancia de la gastronomía en el Perú. Existen lineamientos para un programa de desarrollo gastronómico, el cual tiene como propósito consolidar la gastronomía peruana como motor de desarrollo inclusivo y factor de identidad

nacional (Apega & CEPLAN, 2012), donde el tema de desarrollar capacidades, en este sector, constituye una pieza clave dentro del Plan de Desarrollo Estratégico Nacional (PDEN).

Así, las necesidades de profesionalización del sector gastronómico y la tendencia de crecimiento del sector abren una oportunidad laboral para la gestión de este tipo de organizaciones. En este contexto, es valioso considerar que la carrera de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), por la versatilidad de su formación, ofrece al mercado profesionales lo suficientemente flexibles para trabajar en organizaciones relacionadas al mencionado sector.

Lo anterior, considerando la próxima inauguración de la nueva facultad de Estudios Interdisciplinarios de la PUCP con el Programa de Gastronomía (PuntoEdu, 2018) refuerza la importancia de este tema y evidencia, según el plan de estudios del programa, que los fundamentos de gestión aportan de manera específica y ponderada al sector gastronómico.

Desde otra mirada, se puede decir que una investigación es una respuesta a un proceso reflexivo en el cual se ha identificado un problema y/o una oportunidad que atender. Este proceso tiene, al menos, tres implicancias directas: la primera, de carácter práctico, para el sujeto de estudio en sí mismo; la segunda, de carácter académico, a través de aportes teóricos para la ciencia que lo estudia; y, la tercera, de carácter metodológico, tanto para la ciencia que lo estudia como para ser referencia a objetos y sujetos de estudio similares (Bernal, 2010).

Este trabajo tiene una justificación práctica para “Tabla Caliente”, pues busca analizar y comprender la dinámica en las operaciones, concretizando conocimientos, brindando herramientas para fortalecer sus capacidades de gestión, e identificando problemáticas y oportunidades de mejora (Bernal, 2010).

Asimismo, tiene una justificación metodológica, en la medida que propone una aproximación profunda al sujeto de estudio proponiendo lineamientos para ajustar o enfocar las herramientas básicas de la investigación cualitativa y cuantitativa. Se aborda la investigación con presupuestos generales respecto a la gestión, con cierto énfasis a la teoría de gestión gastronómica y de manera específica se hace un análisis bajo la normativa del sector. El proceso podría ser válido para otras organizaciones pymes del sector gastronómico en Lima-Perú, siempre y cuando el sujeto de estudio cumpla con características similares a las de “Tabla Caliente” respecto a estructura y operación.

Por último, tiene una justificación académica. La gestión de calidad es vista como un aspecto clave para la perdurabilidad y el desarrollo de las organizaciones, considerándola como un agente dinamizador de los procesos internos, de diferenciación con el entorno, de adaptación al medio y de satisfacción de las necesidades de la sociedad y de los diferentes grupos de interés

(Sanabria, Romero & Flórez, 2014). Asumir la gestión de calidad resulta algo inherente a toda organización:

Desarrollar y sustentar un enfoque en la calidad de los procesos, bienes y servicios es una necesidad ineludible para todas las empresas. Los sistemas, las metodologías y las herramientas de gestión de la calidad se han convertido en un elemento fundamental en las organizaciones manufactureras y de servicio para mantener sus ventajas competitivas (Ruiz-Torres, Ayala-Cruz, Alomoto & Acero-Chavez, 2015, p. 327).

Desde la perspectiva sistémica, la gestión de calidad está interconectada con la gestión estratégica, siendo clave tener presente la importancia de que un área tan específica -como la cocina- este en sinergia con lo que ocurre en otras áreas de la organización. Para ello, la gestión de calidad desde esta investigación tiene, por un lado, un enfoque en procesos porque precisamente ellos, como diría el Director de Cuentas de Quaestio Marketing Estratégico, suelen ser las aristas más importantes de los problemas, especialmente, en cocina (Barrientos, 2018); y, por otro lado, un enfoque hacia la gestión del conocimiento, el cual provee bases para administrar y documentar la información y el conocimiento de la organización. Ambos enfoques se complementan y se refuerzan.

La gestión de calidad supone la organización y gestión de los procesos de una empresa con el objetivo de asegurar la calidad e implantarla de forma correcta y adecuada. En un negocio pequeño, como “Tabla Caliente”, el coste de asegurar la calidad debería estar acorde con sus posibilidades, es decir, llegar a un diseño óptimo que justifique la relación calidad-costos, así como la sostenibilidad de los estándares establecidos (Cuatrecasas & Gonzales, 2017).

Aunque, la gestión de calidad es profundamente amplia, se ha tratado de comprender esta amplitud y se ha logrado un análisis de las operaciones de cocina en “Tabla Caliente” a través de los estándares de calidad del sector al que pertenece y de los estándares propios o valores subjetivos de la organización.

5. Viabilidad

Con el propósito de investigación claro, teniendo presente que la autora tiene pleno acceso al sujeto de estudio, el restaurante “Tabla Caliente”, y que hay vasta información secundaria sobre el objeto de estudio, se confirmó la viabilidad del proyecto profesional.

Así mismo, el consentimiento de los especialistas para participar consultivamente otorga credibilidad y refuerza la diagnosis realizada.

6. Limitaciones

Según Bernal (2010) para garantizar la viabilidad del estudio es necesario plantear ciertas limitaciones como las siguientes:

- Limitaciones de tiempo: el diagnóstico se desarrolló en un periodo de cinco meses, desde marzo de 2018 hasta julio de 2018.
- Limitaciones de espacio y territorio: La investigación y propuesta se plantearon sobre el restaurante “Tabla Caliente”, ubicado en la Residencial San Felipe, en el distrito de Jesús María, en Lima Metropolitana, al cual se tuvo libre acceso.
- Limitaciones de recursos: No identificadas.

De manera anticipada, se identificó un sesgo por la presencia de la investigadora y por la cercanía con los actores principales del sujeto de estudio, lo que pudo modificar la naturaleza de las acciones dentro de la organización durante el periodo de trabajo de campo. Esta circunstancia limita la drasticidad de las afirmaciones que se dan respecto al sujeto, pero, al mismo tiempo, se asume como una característica propia del tipo de investigación emprendida (Mucchielli, 2001).

Aunque no representó ninguna amenaza para la investigación, se tomó en cuenta la gestión de las expectativas de todos los actores involucrados dentro de “Tabla Caliente” porque las distintas actividades de recolección de información pudieron suponer en los actores una señal para un futuro cambio dentro de la organización, lo que no es garantizado por esta investigación.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Para afrontar el proyecto profesional, se parte de una definición de pymes, después se pone énfasis en el significado de empresa familiar, para luego comprender, desde la teoría de crecimiento, cómo pueden ser los distintos escenarios de crecimiento empresarial.

Por otro lado, desde la teoría de gestión, se da un marco académico a la gestión estratégica, a la gestión de calidad, a la gestión de procesos y la gestión de conocimiento. Se presentan sus significados y algunos instrumentos que permiten llevar a la práctica los conceptos.

Luego, se hace énfasis en la gestión de calidad del sector gastronómico, a través de dos perspectivas: *el front of the house*, que refleja lo que es importante en el servicio y lo que se recoge del contacto directo con el cliente; y, el *back of the house*, que hace referencia a las operaciones y funcionamiento en la cocina.

1. Pymes

El concepto de pymes se hace evidente hacia finales de la década de los años 70's del siglo pasado. Está relacionado con la crisis del modelo de producción en masas, debido a distintos eventos como las guerras, la crisis del petróleo, el declive del consumo, entre otros. A partir de ello, apareció una nueva tendencia de producción con mayor flexibilidad que ayudó a que las pymes fueran ganando presencia y espacio (Urrutia de la Garza, 2016).

El término pyme es un acrónimo de pequeña y mediana empresa. Hace referencia a “una empresa comercial, industrial, etc. compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación” (RAE, 2018).

Según las características y particularidades del entramado empresarial de un país, se puede definir con cierta precisión qué es una micro, pequeña o mediana empresa. Cada país o institución tendrá sus propios parámetros: la diversidad del contexto y de las empresas impide una clasificación mundial única. Sin embargo, unas de las clasificaciones más comunes está en relación al monto bruto de facturación o el número total de trabajadores (Cleri, 2007).

Hay una definición que se construye a través de una comparación con las grandes empresas, entendiendo a las pymes como su réplica en pequeña dimensión o en una etapa infantil. Pero, aporta muchísimo más entenderlas como entidades diferentes de las grandes empresas (o incluso de las microempresas), evidenciando que solo algunas llegan a ser grandes empresas mientras que la mayoría mantiene las dimensiones con las que se crearon y que le dan motivo a su existencia (Cleri, 2007).

Aunque la caracterización de las pymes no es algo cerrado, se pueden mencionar aquellas características que comúnmente están presentes en la mayoría y que permiten, desde otra perspectiva, analizarlas. Las pymes, por lo general, son volátiles. Tienen altas tasas de nacimiento y mortandad. La mayoría son empresas jóvenes y están conducidas por sus fundadores. Son entidades independientes y, lo más común, es que son propiedad de la familia que a su vez las gestionan. En la tabla 1, a continuación, que recoge parcialmente lo recién mencionado y se señalan las virtudes y debilidades más comunes de las pymes.

Tabla 1: Virtudes y debilidades de las pymes

Virtudes	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Carácter pionero • Proveedoras de bienes y servicios para las grandes empresas • Innovadoras y creativas • Equilibran la sociedad • Importantes empleadoras • Sostén de la demanda • Contribuyentes impositivos • Permiten el equilibrio regional • Dinamizan la economía • Aportan a la productividad global 	<ul style="list-style-type: none"> • Volatilidad • Sensibilidad a entornos negativos • Desinformación • Bajo volumen de producción • Retraso tecnológico • Baja productividad • Producción excesivamente diversificada • Carencia de estrategia • Dificultades de gestión • Aislamiento • Limitado acceso al financiamiento • Falta de comunicación interna • Crecimiento no planificado • Inversión mal orientada • Falta de mentalidad exportadora

Fuente: Cleri, 2007

Por tanto, tener un listado de virtudes y debilidades como las enunciadas en el cuadro otorga un lente con el cual identificar, o no, las características de una organización. En el presente caso, es la oportunidad de identificar qué virtudes y debilidades están latentes en “Tabla Caliente”.

En el capítulo siguiente, donde se aborden cifras y datos relacionados a la estructura empresarial nacional, se identifican aquellas particularidades que son notorias en las pymes peruanas y que brindan detalles para hacer un mejor análisis sobre el sujeto de estudio.

2. Empresas familiares

Aunque no todas las pymes son empresas familiares, ni todas las empresas familiares son pymes, conceptualmente, están muy relacionadas, dado que la mayoría de pymes son empresas familiares y viceversa (Rodríguez & Martínez, 2006).

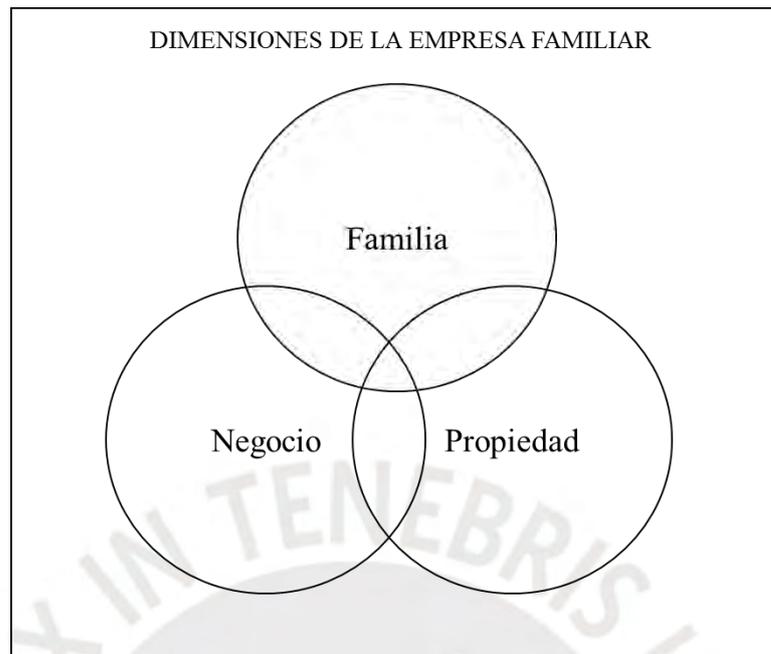
No hay una definición exacta para todas las empresas familiares, dado que cada una responde a ciertas particularidades del contexto en el que operan. Sin embargo, se ha llegado a un consenso en el que una empresa familiar es, en esencia, aquella en la que una o pocas familias tienen el control sobre la organización, participan en la gestión y tienen expectativas de continuar en el negocio (Matute, Fabián, Pacheco, Trinidad & Ureta, 2010).

Un aspecto fundamental que caracteriza a una empresa familiar es quien dirige la organización. Normalmente, esta dirección se manifiesta de manera distinta en cada etapa de desarrollo de la organización: en una primera etapa, el fundador o fundadores (usualmente pareja de esposos o hermanos) ejercen la dirección, estableciendo la visión, objetivos y estrategias. En una segunda etapa, él o los fundadores han cedido el poder a sus hijos. En esta etapa, se inicia la profesionalización, a través de nuevos integrantes mejor capacitados. En una tercera etapa, los nietos de los fundadores son responsables de la coordinación, la cual es mucho más compleja, si la familia no está alineada con la organización. Por ello, corre el riesgo su existencia (Ruiz & Claver, 2008).

Muchos autores han profundizado en las tres dimensiones, identificadas por Tagiuri y Davis, que describen a las empresas familiares (ver figura 1). En un inicio estas tres dimensiones están superpuestas y, luego, aunque siempre tienen puntos de intersección, se pueden apreciar de forma separada. La dimensión familia hace referencia a los valores compartidos; patrones de conflicto; la toma de decisiones; las reglas, roles y relaciones; y, los estilos de comunicación, los mismos que se presentan de manera muy similar en el funcionamiento de la familia fundadora y en la empresa que es fundada por esta (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007).

La dimensión del negocio hace referencia a lo que hace, cómo lo hace y a dónde quieren llegar. Se crea una estructura organizacional y sistemas que le dan vida. Por último, la dimensión de la propiedad, se refiere al valor de los accionistas, la distribución de la propiedad y la gobernanza (Kets de Vries et al., 2007).

Figura 1: Dimensiones de la empresa familiar



Adaptado de: Tagiuri & Davis (1996).

De acuerdo al grado de evolución de la empresa, en la intersección de las dimensiones, se generan conflictos, en donde se ponen en la balanza los requerimientos y oportunidades para el negocio y las expectativas y necesidades de la familia. Lidar con mayor o menor dificultad con esto dependerá de cómo estén establecidos algunos de los siguientes aspectos:

- ¿Cómo se asignan los recursos financieros del capital que la empresa tenga?
- ¿Quién tiene el poder de tomar decisiones en la empresa y en la familia?
- ¿Cómo se seleccionan las posiciones del liderazgo y gobierno en la empresa y la familia?
- ¿Cómo se hace para que los conflictos familiares no afecten en el negocio, y viceversa?
- ¿Cuáles son los valores primordiales en la familia y el negocio y cómo se transmiten? (Kets de Vries et al., 2007)

Por otro lado, hay algunas teorías que profundizan más el tema de las empresas familiares y permiten centrar la atención en algunos aspectos de manera particular. Entre ellas se pueden mencionar las siguientes:

- La teoría de la agencia: Esta teoría, desarrollada a inicios del siglo pasado por Berle y Means, pone en cuestión si el gerente de una empresa actuará en beneficio de los accionistas o, por el contrario, adoptará una actitud oportunista a favor a sus propios intereses (González, Guzmán, Pombo & Trujillo, 2010).

- La visión basada en los recursos: Esta visión sugiere que una empresa familiar puede lograr una ventaja competitiva, llamada capital familiar, al poseer una forma única de hacer las cosas, forma que responde a la particularidad de cada familia. El capital familiar, como un recurso apreciable e irremplazable se manifiesta en las relaciones sociales, construidas en base a la historia familiar; que crean un contexto de organización interno y externo único; en un capital de supervivencia, dispuesto por aquellos miembros de la familia que están prestos a ofrecerlo para beneficio del negocio familiar; en una estructura de gobierno, que permite tener bajos costos de agencia; y, en capitales de largo plazo, ya que, normalmente, una empresa familiar tiene expectativas de funcionamiento en el largo plazo (Sirmon & Hitt, 2003).
- Modelo de la riqueza socioemocional: Este modelo plantea que el valor organizacional buscado está dado por los aspectos no financieros que satisfacen las distintas necesidades afectivas de la familia (Gómez-Mejía, Takács Haynes, Núñez-Nickel, & Jacobson, 2007). Estas necesidades afectivas están relacionadas con el control e influencia familiar que ejerce autoridad sobre la empresa; el impacto de las emociones en el contexto empresarial; los roles sociales que dan sentido de pertenencia, identidad y compromiso; entre otras cuestiones (Berrone, Cruz, & Gomez-Mejia, 2012).

Del mismo modo, se pueden identificar algunas ventajas y desventajas (ver tabla 2) en la gestión de empresas familiares. Leach hace un recuento de alguna de ellas, siendo lo más característico de manera positiva la sensación de un profundo sentido de pertenencia y objetivo común; en paralelo, muchos de los problemas o desventajas derivan de las diferencias ineludibles que pueden surgir entre los valores y objetivos de la empresa respecto a los de la familia (1999).

Tabla 2: Ventajas y desventajas de las empresas familiares

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso: La pasión del emprendedor provoca una cultura organizacional compartida • Mirada a largo plazo • Cultura estable: Quien dirige el negocio lo hace por mucho tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Resistencia al cambio y a la profesionalización • Sucesión: Representando un punto de quiebre en la organización • Duplicidad de funciones

<ul style="list-style-type: none"> • Relación duradera y buena con proveedores, personal y clientes • Conocimiento: <i>Know how</i> propio • Flexibilidad: Autonomía y rapidez en toma de decisiones • Mirada de largo plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para atraer ejecutivos competentes, dado que se prioriza a la familia en los puestos clave • Nepotismo: Donde el trato a favor hacia familiares y amigos es muy común. • Riesgo de ineficiencia por conflictos familiares y emocionales
--	--

Adaptado de: Leach (1999).

Así, se puede decir que las empresas familiares enfrentan principalmente tres desafíos: las prácticas comerciales, es decir, la evolución y desarrollo de nuevos productos, servicios y nuevas estrategias de marketing; el manejo de la transición entre una generación y otra, maniobrando el impacto de la sucesión en las relaciones de negocio; y, la resistencia al financiamiento financiero o de terceros, quizá, por el temor a perder el poder y poner en riesgo su capital.

Con estas consideraciones sobre empresas familiares, se tiene otro filtro para identificar características positivas y negativas en la gestión de “Tabla Caliente” como sujeto de estudio.

3. Crecimiento empresarial

Las pymes, como cualquier otra empresa, tienen una visión, aunque esta no sea explícita ni particularmente ambiciosa. En la búsqueda de cumplir esa visión las empresas tienden a mejorar su desempeño, desarrollarse y crecer. Esto es significativo porque es un proceso por el que debería pasar toda organización.

El crecimiento empresarial puede ser definido como “un proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo (...) para ello realiza cambios organizacionales que soporten las modificaciones realizadas (...)” (Blázquez, Dorta & Verona, 2006, p. 172). Sin embargo, como también lo mencionan Blázquez, Dorta y Verona, no existe un único criterio con respecto a este concepto dentro de la literatura económica y administrativa (2006). Esto hace que algunos autores consideren al crecimiento como un objetivo anhelado o como una consecuencia de la gestión de la organización, mientras que para otros, “el crecimiento empresarial, a priori, puede no ser considerado una necesidad imperiosa, aunque si bien un medio para alcanzar objetivos futuros y que, de no darse, es claro síntoma de estancamiento y declive del negocio” (Boronat, Leotescu & Navarro, 2017, p. 25)

El crecimiento empresarial se da por consecuencia de tres variables: la intención de crecer por parte del emprendedor, las oportunidades que se presentan en el mercado y la capacidad de la

organización para hacer efectivo el crecimiento, confluendo en un entorno favorable de estabilidad económica, política y social, y de un marco legal y regulatorio pertinente (Morrison, Breen, & Ali, 2003).

Por un lado, se hace referencia al crecimiento orgánico e interno en el que se logran mejoras dentro de los procesos de creación de valor de la empresa cuando hay más capacidad, eficiencia y eficacia; por otro lado, a un crecimiento externo o ajeno a la empresa que se logra en fusiones y adquisiciones de otras empresas o unidades de negocio para captar más clientes y entrar a nuevos mercados. Estos elementos, deberían reflejar más ventas y utilidades, mayor participación de mercado, mejor poder de negociación, etc.(Boronat et al., 2017).

Para analizar con mayor detenimiento y comprender los procesos de crecimiento empresarial se tiene abundante literatura y, en ella, resaltan algunos modelos, patrones y prácticas presentes en el crecimiento empresarial que son importantes tener en cuenta:

- **Modelo de crecimiento empresarial Churchill y Lewis:** Este modelo se sustenta en el paso de la empresa por cinco etapas: (1) la de existencia, donde la energía se dirige a la obtención de clientes y a la capacidad de entregar productos y servicios, la mayoría de actividades las realiza uno mismo; (2) la de supervivencia, donde se trata de cubrir costos, llegar al punto de equilibrio y empezar a tener algún excedente monetario; (3) la de éxito, acá se presenta la posibilidad de que el dueño se desvincule del negocio o no, en ambas el negocio es rentable y se inicia en una profesionalización del área gerencial; entrar a la siguiente etapa es mucho más complicado: (4) la etapa del despegue, se concentra en la consecución de recursos para crecer y de delegar sin perder el control; y por último, (5) la madurez, donde hay una consolidación y control financiero, un alto grado de profesionalización, el reto está en la sensibilidad y flexibilidad para adaptarse al cambio y reinventarse (Churchill & Lewis, 1983).
- **Modelo de fases de crecimiento de Greiner:** Cada fase es caracterizada por el estilo de gerencia utilizado para lograr el crecimiento, teniendo presente que hay un momento de crisis que debe ser resuelto para pasar a la siguiente frase. Son cinco fases: (1) creatividad, el énfasis está en la creación del producto y el mercado hasta que se enfrenta una crisis de liderazgo en la cual los fundadores deben encontrar a un gerente que pueda dirigir el negocio; (2) dirección, con un gerente capaz al mando empieza a haber un estructura funcional y un sistema más formal, pero esta estructura empieza a no ser la adecuada para una organización más compleja lo que origina una crisis de

autonomía; (3) delegación, la estructura se descentraliza y la responsabilidad recae en otros gerentes, se entra en una crisis de control; (4) coordinación, se logra una mejor coordinación entre todas las gerencias y dirección, a través de sistemas formales de descentralización y planificación, pero todo esto puede llegar a ser demasiado burocrático y una reflexión sobre esto lleva a la última fase (5) de colaboración, en donde el control social y la propia disciplina remplazan el control formal, teniendo foco en el trabajo en equipo (Greiner, 1998).

- Patrones para pasar de ser bueno a excelente, por Collins: Hay cinco pautas para que una organización sea conducida hacia la excelencia: (1) Personas disciplinadas: los líderes son humildes pero tienen un comportamiento profesional, impulsados por el deseo de hacer una mejor empresa. (2) Pensamientos disciplinados: hay un honesto y diligente compromiso para determinar la verdad, dialogando y debatiendo. Se hace con pasión lo mejor que se puede, siendo consciente del aspecto económico. (3) Acción disciplinada: ejecutada por personas dispuestas a cumplir con sus responsabilidades e incorporar tecnología pertinente. (5) Acumulación y avance: hay un proceso deliberado, más no milagroso para mejorar, que se construye y se hace sostenible a través del tiempo (Collins, 2002).
- Prácticas que distinguen a las compañías que progresan, por McFarland: Para el progreso de una organización hay que poner énfasis en un (1) enfoque centrado en la organización y en lo que el cliente quiere, con gente correcta en el lugar correcto, teniendo una meta alta pero alcanzable; (2) hacer gradualmente apuestas más grandes, comprendiendo a dónde se va, qué pasa si se toman o no determinadas decisiones, si son prioridad y si responden al objetivo; (3) estándares para las relaciones con los trabajadores, confiando en los trabajadores y teniendo una pasión por los compromisos que se hacen; (4) ganar con ventajas estructurales, dando a los clientes lo que quieren, manteniendo los costos bajos y respondiendo rápidamente a los cambios; (5) incorporar nuevas ideas y observar con más de una perspectiva lo que hacen, cómo lo hacen y cómo podría ser mejor hacerlo; (6) y, cuestionar todo lo que se da por sentado (Mcfarland, 2008).

Los conceptos y modelos permiten identificar en qué etapa o fase de crecimiento se encuentra una empresa, teniendo presente que son muy pocas las que empiezan siendo grandes. Por otro lado, da un marco de referencia para entender si dentro de una organización, como “Tabla Caliente” están presentes algunas condiciones que promueven un cambio o crecimiento.

4. Conceptos de gestión

Para el crecimiento empresarial, como se ha desarrollado en el punto anterior, es fundamental el fortalecimiento de las capacidades de gestión que permitan aprovechar las oportunidades, afrontar un contexto turbulento o incierto, e incluso, identificar los momentos en que uno está entre un extremo y otro. Una organización siempre deberá dirigir sus acciones para ser mejor cada día y deberá enfocarse a una gestión de calidad.

La gestión estratégica de una organización, desde la perspectiva de quien escribe, pone en valor la gestión de calidad y esta misma se vale, no de forma exclusiva pero sí significativa, de la gestión por procesos y la gestión del conocimiento: dos enfoques de gestión que robustecen a la gestión de calidad y a la gestión estratégica.

Los conceptos presentados son una combinación de perspectivas de distintos autores, definiciones que se complementan y refuerzan. Para la presentación de los conceptos seleccionados, se empieza de lo más general, la gestión estratégica; luego, se menciona la gestión de calidad; y, por último, como un nivel más específico, se define la gestión por procesos y la gestión del conocimiento.

4.1. Gestión estratégica

Puede definirse como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias e interdisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos, enfocándose en integrar todas las áreas de la organización para lograr el éxito de la misma (David, 2013). La administración estratégica, como dirían Hitt, Black & Porter (2006, p. 197), es un tipo de proceso de planeación a través del cual los administradores:

1. Establecen el rumbo y los objetivos generales de la organización
2. Formulan una estrategia específica
3. Planean y llevan a cabo la aplicación de la estrategia
4. Verifican los resultados y efectúan los ajustes necesarios

Una estrategia supone el reto de tener un desempeño superior, considerando un conjunto de acciones organizadas (Hill & Jones, 2009), marcando la ruta en la que se planea alcanzar la metas (Anthony & Govindarajan, 2008).

Esencialmente, la gestión estratégica le obliga a una organización mirar hacia el futuro y pensar cómo llegar hacia ese futuro deseado de manera sistémica, específica y planificada. La Gestión de Calidad, desde un punto de vista de mejora continua, puede ser el cómo. Cuando se describe al caso de estudio se menciona de manera específica cuál es el planteamiento estratégico de “Tabla Caliente”, lo que permite también entender a la organización respecto a la teoría.

4.2. Gestión de calidad

La calidad y la gestión de la calidad conceptualmente han ido evolucionando desde, aproximadamente, el siglo XVIII. Desde los años 20 del siglo XIX, el concepto de calidad está vinculado a la productividad y a herramientas estadísticas. Es en el periodo de la Segunda Guerra Mundial, donde aparecen referentes importantes como Walter E. Deming y Joseph M. Juran que desarrollan el programa de la gestión de la calidad, ampliando y considerando distintos aspectos de la calidad. Después con Feigenbaum, se entra a una definición más profunda y amplia del concepto, lo que él llamaría “el control de la calidad total” marcando el inicio de la denominada Gestión de la Calidad Total (Cuatrecasas & Gonzales, 2017).

Luego, Japón incorpora todo lo avanzado en su industria y toma el liderazgo, coincidiendo con un estancamiento conceptual y productivo en EEUU. Kaoru Ishikawa, su máximo exponente, desarrolla lo que se llamarían “los círculos de calidad”, donde la calidad es lo principal para un éxito a largo plazo. Más adelante en los 80’s, tomando de referente los avances en Japón, la calidad para la industria estadounidense era considerada un elemento estratégico fundamental.

Así, a través del tiempo, el concepto de calidad ha ido evolucionando hacia la gestión de calidad total (TQM) como una nueva filosofía y a ella se hace referencia cuando se habla de gestión de calidad, cuando la calidad se considera algo global y presente en toda la organización (Cuatrecasas & Gonzales, 2017). La TQM (2017) está constituida por distintos y variados aspectos importantes pero, según Cuatrecasas & Gonzales, se puede hacer referencia a cuatro elementos que la constituyen esencialmente:

1. Se ajusta a los requerimientos del consumidor, satisfaciendo sus expectativas.
2. Se enfoca en la eliminación total de los desperdicios, realizando los procesos con la menor cantidad posible de actividades y recurso.
3. Se establece a través de una mejora continua para la organización, sus procesos, el consumo de recursos y la calidad de sus productos y servicios.
4. Promueve la participación total de todas las personas de la organización siendo este punto elemental para que los puntos anteriores se cumplan.

Desde otra perspectiva, para la International Organization for Standardization (ISO), uno de los referentes más importantes en la gestión de calidad, “el enfoque principal de la gestión de la calidad es cumplir con los requisitos del cliente y tratar de exceder las expectativas del cliente” (ISO, 2015, p. 9). El éxito permanente y continuo se logra cuando una organización conquista la confianza de los clientes y de las otras partes interesadas. Cada elemento en la interacción y vínculo con el cliente proporciona una oportunidad de generarle más valor, es así que entender

sus necesidades actuales y anticiparse a las futuras contribuye al éxito sostenido de la organización (ISO, 2015).

Se entiende por sistema de calidad al “conjunto de la estructura organizacional, de las responsabilidades, de los procedimientos, de los procesos y de los recursos que se establecen para llevar a cabo la Gestión de Calidad” (Palladino & Palladino, 1998, p. 46).

La gestión de la calidad implica el establecimiento de políticas, objetivos y procesos de calidad, dentro de un marco de planificación, aseguramiento y control de la misma. Así, la planificación de la calidad está orientada a establecer los objetivos de calidad, las especificaciones de los procesos operativos necesarios y los recursos relacionados para lograrlos; el aseguramiento se encarga de auditar tanto los requisitos y objetivos de calidad como el control que tiene para asegurar que son y siguen siendo los adecuados; y el control para monitorear los resultados, evaluar el desempeño y tomar decisiones.

Para el siglo XXI, más allá de estos conceptos formales e institucionales, en el ámbito de la Gestión, la Gestión de Calidad puede ser entendida como una filosofía que contribuye a una mirada sistémica para la gestión integral de una organización, apuntando a la mejora continua de los diversos aspectos que la conforman (Sanabria et al., 2014). Una adecuada gestión de la calidad en una organización supone “la planificación, diseño y desarrollo de productos y procesos en el marco de una organización y gestión de los recursos humanos para la calidad, así como la adecuada implantación y control de la calidad y su certificación final” (Cuatrecasas & Gonzales, 2017, p. 27). En el ámbito de la administración, la gestión de calidad involucra:

Un complejo constructo valorativo basado en la consideración de tres dimensiones: funcionalidad, eficacia y eficiencia, expresión de un sistema de coherencias múltiples entre los componentes de la administración y de la calidad. El grado máximo de la calidad es la excelencia. La misma supone un óptimo nivel de coherencia entre todos los componentes fundamentales del sistema (Palladino & Palladino, 1998, p. 45).

La calidad es un concepto valioso de definir. En ella se pueden concebir distintas perspectivas. En primera instancia, se podría decir que el significado de esta va a depender tanto del objeto y/o sujeto al que se esté haciendo referencia como de la percepción de la persona que lo juzgue (Palladino & Palladino, 1998), pero Juran la definiría como “la ausencia de deficiencias del bien o servicio, ya que deficiencias supone todo tipo de reclamaciones, devoluciones, re-procesos; es decir, insatisfacción con el producto” (1990, p. 4).

Un concepto más actual menciona que la calidad estaría definida por el nivel de cumplimiento de los estándares previamente establecidos. De tal modo, quien ofrece el producto

y/o servicio ha precisado con claridad su propuesta de valor. Así, quien lo adquiere podrá juzgar la calidad en base a la propuesta de valor ofrecida y las expectativas que se tengan. La calidad implica cumplir con los objetivos previamente identificados y que ellos cumplan las expectativas del cliente (Cuatrecasas & Gonzales, 2017).

Para ISO, “la calidad es la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto, proceso o sistema para cumplir los requisitos de los clientes y de otras partes interesadas” (Ponsantu & Canela, 2002, p. 9). La gestión de calidad implica disponer de una serie de componentes como un mapa de procesos, un manual de procedimientos, utilización de herramientas de calidad, planes de capacitación, registros de calidad, etc. Los procesos y conocimientos deberían funcionar en conjunto para producir bienes y servicios. Además, ellos deberían estar implementados a través de estrategias que, finalmente, logren que las expectativas del cliente queden satisfechas (ISO, 2015)

En la investigación se analiza en qué medida una gestión de calidad está presente dentro de la organización y en qué situaciones se ve reflejada, entendiendo la calidad tanto desde el aspecto subjetivo de la organización y de los consumidores, como los estándares de calidad propios del sector empresarial al que se pertenece.

En síntesis, desde el marco teórico, para hacer un análisis de las operaciones en cocina en “Tabla Caliente” bajo una óptica de gestión de calidad se tendría que tener en presente respecto a la misma lo siguiente:

- La vinculación con el grado de producción y el control estadístico.
- La importancia de tener objetivos previamente identificados y que ellos cumplan las expectativas del cliente, la eficiencia y eficacia en los procesos, a través de la mejora continua y con la participación de todos los que conforman la organización.
- Se da dentro de un marco de planificación, en el cual además de los objetivos, se deben tener políticas determinadas, procesos operativos definidos y recursos necesarios para ejecutarlos.
- Puede haber una percepción subjetiva respecto lo que recibe el consumidor y lo que le la organización le entrega, la gestión de calidad debe dar un marco de aseguramiento para garantizar que lo que se ofrece es lo que se otorga, construyendo un vínculo de confianza y un marco de control para garantizar la propuesta de valor entregada a través del tiempo.
- El entendimiento de que la gestión de calidad puede ser considerada una filosofía que contribuye a una visión sistémica para una gestión integral, siendo un aspecto indiscutible del éxito a largo plazo.

La gestión por procesos (como aspecto central) y la gestión del conocimiento (como elemento facilitador) se configuran como dos enfoques claves de la gestión de calidad. A continuación, se profundiza en cada uno de ellos.

4.3. Gestión por procesos

Es un aspecto intrínseco de la gestión de calidad, incorporado a profundidad en los 90's. Representa un cambio de perspectiva de la estructura de la organización hacia los procesos de la misma, donde además se le da un valor al "medio" como paso inevitable para un producto eficiente y eficaz: "La gestión y mejora de procesos puede definirse como el conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas encadenadas de forma secuencial y ordenada para obtener un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente y genere un valor añadido" (Ferrándiz & Rodríguez, 2004, p. 69).

Una organización se debe a sí misma y a los clientes, especialmente, a estos últimos. Una organización que se compromete con una gestión de la calidad supondrá que toda la actividad empresarial y sus procesos, estén encaminados a la satisfacción de los clientes: una organización lo más plana posible y enfocada en procesos, donde todas las actividades vinculadas a un proceso están conectadas directamente y donde su desempeño fluye dentro de toda la cadena de suministro hasta que llega al cliente (Cuatrecasas & Gonzales, 2017)

Asimismo, Harrington diría lo siguiente: "No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe proceso sin un producto o servicio" (1993, p. 9). Un proceso es una "una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno" (Carrasco, 2001, p. 11); y, es un "un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)" (Mallar, 2010). El término proceso implica la interacción de distintas actividades que se conectan para la realización de un fin y el término gestión tiene en sí implícita la idea de mejora, pues se gestiona aquello que se quiere mejorar (De Velasco, 2009).

También, vale precisar dos cuestiones adicionales que permiten tener claridad cuando efectivamente se van a gestionar los procesos. La primera es qué se comprende por proceso y por procedimiento, donde la diferencia radica en que "el proceso es lo que se hace y el procedimiento es cuando se documenta explicando paso a paso lo que se hace" (Duque, 2008, p. 33). En algunas circunstancias podrían ser similares. Es relevante notar que, aunque las diferencias pueden ser sutiles, para los productos o documentos que facilitan la gestión de procesos sí podrían ser grandes como, por ejemplo, entre un mapa de procesos (documento gráfico que identifica cuáles son los

procesos y cuáles son las actividades que lo componen) y un manual de procedimientos (documento escrito que explica el paso a paso de un proceso, el cómo se hace).

La segunda es que existe jerarquía de procesos, según la cantidad de involucrados, el tipo de entradas y salidas que se tiene y requiere. Pero, se debe tomar en cuenta que una secuencia jerárquica lógica consiste en un macroproceso que contiene a un proceso, el cual contiene un subproceso que contiene un conjunto de actividades, acciones y/o tareas que concretan el resultado (Duque, 2008).

Cuando uno se refiere a gestión de procesos, se está refiriendo a cómo es que los procesos se pueden mejorar y optimizar, teniendo presente una orientación hacia la mejora continua. En la presente investigación se identifican, describen y examinan los procesos de cocina, construyendo y teniendo justamente como base el mapa de procesos de la organización.

4.4. Gestión del conocimiento

Se puede entender que para una gestión de calidad, la gestión por procesos y la gestión del conocimiento se convierten en dos enfoques particulares que pueden facilitar su concreción. Cuando se hace referencia a la gestión del conocimiento en una organización lo que se busca es lo siguiente

(...) poner a disposición, de un modo ordenado, práctico y eficaz la totalidad de conocimientos explícitos y tácitos que existen dentro de una organización con la finalidad de hacer más inteligente y proveer un mejor funcionamiento a la organización, apostando por el máximo desarrollo y crecimiento de dicha institución (Del Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez-Patón & Suarez, 2007, p. 9).

Lo que “implica un conjunto de procesos sistemáticos (identificación y captación del capital intelectual; tratamiento, desarrollo y compartimiento del conocimiento; y su utilización) orientados al desarrollo, en este caso, organizacional y a la generación de una ventaja competitiva para la organización” (Rodríguez, 2006, p. 29). Canals diría que la gestión del conocimiento conlleva a la creación de conocimiento, el cual proviene de la propia experiencia; y a la transmisión de conocimiento, la cual puede darse desde muchos puntos de vista y de diversas maneras, en el espacio y tiempo. Por ejemplo, cuando se intenta poner de forma explícita el conocimiento en una base de datos, lo que se está haciendo es ponerlo para que al cabo de un tiempo alguien pueda recogerlo. Se abre la posibilidad de transmitir en el tiempo, pero cuando se utiliza la herramienta de comunicación, lo que se está haciendo es intentar transmitir el conocimiento en el espacio (2007, p. 18).

Lo que se quiere es generar y transmitir conocimiento entre los miembros de una organización. Aunque es difícil encontrar una definición precisa de lo que este conocimiento

implica se puede decir que, desde una perspectiva amplia, es la visión que tiene un individuo u organización sobre cómo son las cosas y cómo se van a comportar. En otras palabras, es saber cuáles son los procesos y cuáles van a ser sus resultados.

Al querer gestionar el conocimiento de una organización, se tendrán que considerar el propio de la organización y el que pertenece a cada una de las personas que lo comprenden (Careaga, 2007). La creación y transmisión del conocimiento tiene que considerar la interacción de estos distintos conocimientos y actores, y lograr una sinergia que contribuya a la mejora integral de la organización (procesos más eficaces y eficientes).

Entonces, para abordar la gestión del conocimiento, se requiere identificar cómo es que se ha creado y manifestado el conocimiento en una organización y bajo qué circunstancias o características esta manifestación evoca un desempeño positivo o negativo.

5. Instrumentos de gestión

Para que un enfoque de gestión se haga viable dentro de una organización no es suficiente saber en qué consiste dicho modelo o campo de la gestión, es necesario saber cómo es que se puede llegar a él. No hay una sola forma posible. Cada modelo o enfoque de gestión tiene herramientas, metodologías, modelos, normas, etc. que facilitan la comprensión del proceso de implementación dentro de una organización. Si bien hay muchos instrumentos, solo se mencionaran aquellos que se han identificado y que, de alguna u otra manera, guardan relación con el objeto de la presente investigación teniendo presente a los cuatro enfoques previamente delimitados (gestión estratégica, de calidad, por procesos y del conocimiento).

5.1. Gestión estratégica

Para hablar sobre la gestión estratégica, es necesario tener al menos una estrategia. Así, “en el proceso de planeación de una estrategia formal, un primer paso debe ser definir por escrito las estrategias y los objetivos de la organización” (Anthony & Govindarajan, 2008, p. 330). Aunque las estrategias no siempre aparecen de manera formal, hay autores que señalan un modelo de planeación estratégica formal para la preparación de estrategias. Así, un modelo puede comprender los siguientes pasos (Hill & Jones, 2009, p. 11):

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y las amenazas
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con las que se cuenta
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y

detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y con las metas principales de la organización construyendo un modelo de negocio viable.

5. Implantar las estrategias

Un paso que se debe tener previo o a la par de la selección de la misión y las metas es tener claridad sobre la empresa en sí misma. Para lograrlo, una herramienta que se puede usar es el modelo *Canvas*, o lienzo de modelo de negocio, es una metodología que permite, a través de un diagrama, comunicar cuál es el modelo de negocio, ver de que todos los elementos involucrados y relevantes en la transferencia de la propuesta valor, entre el cliente y la organización, sean coherentes entre ellos. Además, el lienzo de modelo permite rediseñar el modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011). El rediseño antes de la identificación y selección de estrategias podría ser un elemento clave para no duplicar esfuerzos.

Toda organización tiene una estrategia, sin embargo una organización pondrá mucho en juego si es que está no es respuesta de una actitud proactiva y planificada. Se deben elaborar estrategias pertinentes para fomentar la mejora en la organización (David, 2003).

Las estrategias se pueden generar a partir de una matriz FODA, elaborada en base a un análisis de las condiciones internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas) de la organización. La misma que, para las condiciones internas, puede ser alimentado por un análisis AMOFHIT en el cual se evalúan factores, tales como: administración y gerencia, marketing y ventas, operaciones y logística, finanzas y contabilidad, recursos humanos y cultura, sistemas de información y comunicaciones y tecnología e investigación y desarrollo. Para las condiciones externas puede ser alimentado por un análisis del entorno PESTE con el que se revisan las condiciones políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas; o a través de las Cinco Fuerzas de Porter para ver el poder de negociación de la organización frente a los compradores y proveedores, la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos, así como la rivalidad de la industria para evaluar las condiciones externas (Seminario, Bazan, Ormeño, & Begazo, 2017).

Como resultado, se busca identificar aquellos elementos que permitan construir estrategias que puedan evadir las amenazas, neutralizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y ponderar las fortalezas. En base a esto se pueden definir los objetivos estratégicos.

Los objetivos estratégicos traducen la intención estratégica y la misión de la empresa en metas concretas y medibles. Son un paso crucial en la administración estratégica, ya que favorecen las capacidades de la organización para asignar recursos en forma adecuada,

llegar al entendimiento de las prioridades en forma compartida, delegar responsabilidades y hacer a la gente responsable por los resultados (Hitt et al., 2006, p. 199).

De manera complementaria, el Cuadro de Mando Integral: Balance ScoreCard es “un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.” (Fernández, 2001). Este propone un mecanismo para traducir la visión y la estrategia en operaciones a través de cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna y aprendizaje, interdependientes y conectadas sistémicamente; presentando una estructura que facilita la visión del vínculo entre las operaciones y las metas organizacionales (Kaplan & Norton, 2007).

De los instrumentos identificados para la gestión estratégica, estos pueden ser aplicados para cualquier sector, así como para todo tipo y tamaño de organización, haciendo las adaptaciones pertinentes.

Considerando lo expuesto se analiza cómo es que el planteamiento estratégico está presente en “Tabla Caliente” y a través de las cuatro perspectivas del Balance ScoreCard se organiza la información disponible. Por otro lado, se utiliza el lienzo de modelo de negocio para describir y entender el modelo de negocio de la organización.

5.2. Gestión de calidad

La preocupación por la gestión de la calidad ha sido una constante a nivel internacional, interés que ha llevado a la aparición de modelos normalizados de sistemas de calidad con la finalidad de conseguir un lenguaje común que estandarice los criterios en cuanto a cómo conseguir la calidad (Santos Vijandea, Ma Leticia Álvarez González, 2007). Además de modelos de gestión y normas propias para organizaciones y sectores específicos, la gestión de calidad...

(...) exige sistemas, procesos y herramientas consistentes no solo valores. La calidad también supone conocer cómo se relacionan estos temas con el producto o servicio final, los clientes externos e internos, exigiendo desarrollar sus comportamientos dentro de un enfoque metodológico y una cultura organizativa a la medida de su necesidad (Rico, 1991, p. 46).

En este apartado, en el primer punto se presentan modelos de calidad haciendo un breve recorrido a través del tiempo, mencionando consideraciones de los modelos más relevantes para llegar a lo que se termina configurando en base ellos: la gestión integral de la calidad.

En el segundo punto, se enfatiza y desarrolla aquellas técnicas y herramientas más usadas para la planificación, aseguramiento y control de calidad; y en el tercer punto, se presentan aquellas normas y certificaciones a nivel global para la calidad.

Lo expuesto hasta acá se construye teniendo presente que los instrumentos de calidad pueden ser aplicados en organizaciones disímiles, pueden pertenecer a cualquier industria o sector así como ser de cualquier tamaño.

Por otro lado, para la gestión de calidad en el sector gastronómico sí se tiene una aproximación específica la cual será desarrollada en el capítulo siguiente: el marco contextual.

5.2.1. Modelos de calidad

El modelo de Armand V. Feigenbaum está cimentado bajo la premisa de que la participación de todos los estamentos y departamentos de la organización es vital en la búsqueda de la calidad total y la satisfacción de los clientes (Cuatrecasas & Gonzales, 2017). Feigenbaum fue quien definió el término control de calidad como un conjunto de esfuerzos efectivos para la integración del desarrollo, mantenimiento y superación de la calidad de un producto, con el fin de satisfacer al cliente al menor costo. Resaltó dos aspectos: la calidad, como lo mejor para el cliente dentro de las expectativas de él mismo y de la empresa; y, el control, que comprende estándares de calidad y proyectos para el mejoramiento de los mismos. Su aporte principal está en haber puesto en relevancia el proceso de control (Lopez, Gutierrez de Piñeres, & Choperena, 1994).

El modelo de Joseph M. Juran está vinculado con la trilogía de la calidad, la cual se ejecuta a través de tres procesos complementarios: la planificación, el control y la mejora de la calidad. Juran hace un aporte especial en los procesos asociados a la planificación de la calidad, describiendo su realización a través de lo que él denomina “el mapa de carreteras para planificar calidad”, el cual propone lo siguiente (Lopez et al., 1994):

1. Identificar quiénes son los clientes
2. Identificar sus necesidades
3. Interpretar el lenguaje no expreso del cliente al de uso común en la empresa
4. Establecer unidades de medida
5. Establecer métodos de medida
6. Desarrollar el producto
7. Optimizar el diseño del producto
8. Desarrollar el proceso

El modelo de W. Edwards Deming parte del entendimiento de la calidad como un proceso no estático, y las actividades deben estar orientadas cuando antes sea posible y de manera permanente y cíclica a una mejora continua. El ciclo Deming (ciclo PDCA), llamado así porque fue este quien lo popularizó aunque originalmente fue construido en base a las ideas de Shewhart, propone un espiral de acciones para la mejora continua: planificación, realización, comprobación y actuación (Pérez, 2011). Deming, además, propuso una serie de puntos entre los cuales resaltan:

la persistencia en el propósito de mejora continua, la adopción de esta nueva filosofía, el tener que dejar de depender de las inspecciones mensuales, que el precio no sea lo único que defina al negocio, entre otros. (Lopez et al., 1994).

El modelo de Kaoru Ishikawa tiene a la calidad como condición principal para obtener el éxito a largo plazo. Ishikawa tiene tres aportes claves: las teorías sobre control de calidad, los círculos de calidad y el diagrama causa-efecto de Ishikawa (Cuatrecasas & Gonzales, 2017). Para el control de calidad todos deberían participar, la gerencia cumpliendo un papel de liderazgo tanto en el proceso de planificación como de implementación. Así también, la educación y capacitación en control de calidad son prioritarias y deben ser a largo plazo, continuas, internas y con mayor énfasis en la experiencia que en el aprendizaje formal (Lopez et al., 1994).

Para los círculos de calidad, como actividades y espacios donde se potencia el desarrollo individual y de la empresa, se debe respetar y valorar lo que cada individuo trae. Es importante una auditoría en control de calidad, en la cual se evalúe no solo el resultado o proceso sino el sistema que lo contiene. Por último, también configuran un aporte clave la utilización de métodos como el diagrama causa-efecto de Ishikawa o métodos estadísticos, como Pareto, muestreo, entre otros, con el fin de identificar cuellos de botellas u oportunidades de mejora (Lopez et al., 1994).

El modelo de Philip B. Crosby pone énfasis en la prevención más que la inspección, en la mejora continua, y en los costos que genera la ausencia de calidad (Cuatrecasas & Gonzales, 2017). Una verdadera administración de calidad implica el paso por fases: de incertidumbre, del despertar, de ilustración y de certeza. La calidad se manifiesta mediante el cambio. El paso de una fase a otra se relaciona con el nivel de conciencia y cambios de actitud sobre lo que sucede en la organización (Lopez et al., 1994).

La Gestión de Calidad Total, TQM por sus siglas en inglés, es un concepto que reúne casi todos los aportes dados por los distintos modelos: la idea principal consiste en “hacer las cosas bien a la primera”, lo que implica ahorro en tiempo y dinero. La TQM implica una forma de gestión para toda la organización y sus procesos y necesita de la participación de toda la organización para la satisfacción del cliente, de la empresa y de la sociedad; teniendo presente los cinco aspectos que funcionan cíclica e itinerantemente: control, prevención, mejora, planificación y optimización (Cuatrecasas & Gonzales, 2017).

Cuando se hace referencia a la gestión de calidad, según el Project Management Institute (PMI), tres procesos son los centrales (Project Management Institute, 2013, p. 227):

1. La planificación: Proceso de identificar los requisitos y/o estándares de calidad, así como documentar cómo se demostrará el cumplimiento de los mismos.

2. El aseguramiento: La audición de los requisitos de calidad y los resultados de las mediciones de control de calidad para asegurar que se utilicen las normas de calidad y las definiciones operacionales adecuadas.
3. El control: El proceso por el que se monitorea y se registran los resultados de la ejecución de actividades de control de calidad, a fin de evaluar el desempeño y recomendar los cambios necesarios.

Los modelos de calidad definidos en este punto se desprenden de los conceptos de gestión de calidad vistos algunos puntos atrás, y entre ellos tienen en común muchos aspectos. Ha sido relevante desarrollarlos con un nivel mayor de profundidad para rescatar aquellos elementos que amplían la perspectiva para la descripción y análisis de la organización. Así, de la síntesis hecha las ideas que resaltan para la investigación son las siguientes:

- El proceso de control es un conjunto de esfuerzos para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad de un producto con el fin de satisfacer al cliente al menor costo (Feigenbaum).
- Considerar una mirada a largo plazo; la educación y capacitación deben ser prioritarias, continuas, internas y con mayor énfasis en la experiencia (Ishikawa).
- La trilogía de la calidad se basa en la planificación, control y mejora de la calidad (Juran).
- El espiral de acciones para la mejora continua supone la planificación, realización, comprobación y actuación de manera periódica (Shewhart y Deming).
- La prevención tiene que ir primero que la inspección (Crosby).
- La TQM reúne casi todos los aportes dados por los distintos modelos pensando en integrar la gestión de calidad en toda la organización. Tiene presente los siguientes aspectos: control, prevención, mejora, planificación y optimización.
- Los distintos aspectos o elementos de la gestión de calidad propuestos en cada perspectiva pueden ser comprendidos, según el PMI y la ISO, a través de los siguientes procesos: planificación, aseguramiento y control.

Para plantear una gestión de calidad, es necesario tener en claro qué es lo que se quiere hacer, es decir, saber cuáles son los objetivos de la organización. Los objetivos deben corresponder a la estrategia y ser pertinentes con las características del sujeto a gestionar y el entorno en el que se encuentra.

El enfoque en gestión de calidad cumple el rol de pivote en el marco teórico y a lo largo de toda la investigación, por esto es el que se ha desarrollado más extensamente. Así, después de haber presentado los conceptos relevantes e identificado aquellos modelos más representativos, se presentan aquellas normas internacionales, que certifican, y dan un marco institucional a los conceptos y modelos.

5.2.2. Normas y certificaciones para la calidad

Las normas y certificaciones son un tipo de instrumentos que garantizan que se está realizando una gestión de calidad. Para normar y certificar la calidad existe una amplia lista lineamientos. En este punto, se presentaran aquellas normas y/o modelos certificables que están vinculados con la gestión de la calidad y que, a la vez, son compatibles con aquellas normas y certificaciones específicas del sector gastronómico y la cadena de valor relacionada.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés) es una organización especializada en la normalización a nivel internacional. Tiene como objetivo contribuir al desarrollo de la normalización en todo mundo, facilitando el comercio de productos y servicios entre países, y logrando un común entendimiento de criterios intelectuales, científicos, técnicos y económicos (Peralta, 2005).

El primer grupo de normas ISO 9000 fue publicado en el año 1986. Desde entonces, las mismas se han visto modificadas y complementadas en varias oportunidades. Se puede afirmar que las normas ISO 9000 hacen referencia a un sistema de la calidad compuesto por ciertos elementos como el control de la documentación, la política de la calidad, el diseño y desarrollo, auditorias de la calidad, capacitación, control de proceso, inspección y ensayo, estadísticas, etc. que funcionan cíclicamente y que, en su acción conjunta, eficiente y efectiva, puede garantizar la calidad en los productos y servicios que se ofrecen (ISO, 2008).

La ISO 9000, establece 7 principios para la gestión de calidad: (1) enfoque al cliente, siendo esencial el cumplimiento de los requisitos del cliente y el permanente intento por superarlos; (2) liderazgo, debe ser parte de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección y crean condiciones para que todas las personas dentro de la organización estén orientadas al logro de los objetivos; (3) compromiso de las personas, se tiene presente que las personas competentes, empoderadas y comprometidas son fundamentales para para generar y otorgar valor; (4) enfoque en procesos, cuando las actividades se entienden y gestionan como procesos interrelacionados funcionan como un SGC, alcanzando resultados coherentes y previsibles de manera más eficaz y eficiente; (5) mejora, busca mejorar de manera continua; (6) toma de decisiones basadas en la evidencia, pues

se aumentan las probabilidades de obtener los resultados esperados; y por último, (7) gestión de relaciones, siempre las partes interesadas pertinentes contribuyen al éxito sostenido (ISO, 2015).

La gestión de calidad implica un grado alto de disciplina, coherencia y constancia. Así también, ISO pone en valor la gestión del conocimiento, la información documentada (como manuales de calidad, política y objetivos de calidad, manual de procesos, procedimientos, instructivos, registros, formatos y otros) como indispensable para facilitar la implementación y garantizar efectivamente un SGC (ISO, 2015). El seguimiento de los principios, requisitos, elementos, reglamentos, etc. de una ISO permite obtener la certificación, lo que, de cierta manera, garantiza que la gestión de la calidad se realice bajo estándares máximos.

Por otro lado, está el Modelo EFQM. Para las organizaciones se puede constituir como “un marco de funcionamiento dentro de la mejora continua en las mismas en el camino de la excelencia” (Saiz Álvarez & Olalla Caballero, 2013, p. 37). Este modelo “está basado en la autoevaluación de la organización y comparación de la misma con otras referencias en su búsqueda de la mejora continua” (Saiz Álvarez & Olalla Caballero, 2013, p. 38). Permite entender la relación entre lo que la organización hace y lo que logra en base a los principios de la gestión de calidad: orientación hacia los resultados y el cliente; liderazgo y constancia en los objetivos; desarrollo e implicancia en las personas; aprendizaje, innovación y mejora continuos; desarrollo de alianzas, y responsabilidad social (Maderuelo Fernández, 2002).

El Modelo EFQM, el Malcom Baldrige y el Modelo Deming están alineados y surgen con el concepto de TQM, generando y validando ciertos estándares de calidad. Para el Modelo EFQM está validación se da a través del sello de Excelencia Europea EFQM, otorgado por el Club Excelencia en Gestión (de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad) como un reconocimiento a una forma de hacer bien las cosas y tener una cultura de trabajo basada en el Modelo EFQM (ISOTools, 2013).

En este punto, es válido decir que tanto las Normas ISO como el Modelo EFQM incorporan la filosofía de la calidad total como elemento transversal. Una diferencia es que mientras que la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM) es un organización que se ha dedicado a llevar a la realidad los principios de la calidad a través de un modelo de gestión (modelo EFQM) y, además, propone una metodología para ello; la ISO 9000, por su parte, es una normativa desarrollada por la ISO que, con el fin de dar aseguramiento de la calidad, brinda estándares normados para que sirvan de guía. Ambas pueden ser certificadas y pueden garantizar que una organización apuesta por la excelencia en la calidad.

No obstante, estas normas y modelos para el aseguramiento de la calidad son mayormente utilizados en la gran empresa e implican un reto para la mediana y pequeña empresa (Puig-Durán,

2011). Se han mencionado y descrito aquellas normas y modelos que, para criterio de la autora, son relevantes y oportunos en la medida que al tener presente el estándar internacional permiten tener referencias comparativas de gestión.

5.2.3. Técnicas y herramientas para la implementación

Para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es fundamental realizar o contar con un diagnóstico porque, entre otros aspectos, mediante su realización se pueden comprender las operaciones de la organización. El diagnóstico es “un proceso analítico estratégico y preventivo, que permite conocer la situación real de una organización en un momento dado para develar problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar los segundos” (Fainstain & Perrotta, 2011, p. 35). No es, como dirían Fainstain & Perrotta, un fin en sí mismo, sino un medio para un proceso de implementación de un SGC mucho más sólido (2011).

La implementación de un SGC consta de cinco fases o etapas secuenciales y consecuentes: el diagnóstico, la planeación, el diseño, la implementación y la evaluación. La primera etapa, que es justamente en la que se centra esta investigación y que viabiliza la planeación, consiste en analizar una organización o área respecto al cómo debería ser y al cumplimiento de los estándares establecidos (Bustos, 2014).

El diagnóstico aparece como elemento clave cuando el SGC se quiere implementar dentro de una organización ya en marcha. Si se quiere implementar en un proyecto o nueva organización, las etapas pueden ser tres o cuatro, según cómo o quién las agrupe. El diagnóstico puede estar dentro de la etapa de planificación o puede ser considerado como una fase independiente, ocupando la importancia que cada situación lo amerite bajo el criterio discrecional de cada autor.

La TQM, tanto para ISO como para el PMI, está compuesta por tres fases: planificación, aseguramiento y control, reconociéndose distintas (y en algunos casos las mismas) herramientas para cada fase.

Para la planificación, con el objetivo de analizar y resolver los problemas relacionados a la calidad, se reconocen siete herramientas básicas de calidad (Project Management Institute, 2013) (Cuatrecasas y Gonzales, 2017):

1. Diagrama causa - efecto de Ishikawa: mecanismo que consiste en preguntarse los “porqués” para encontrar las causas hasta que se hayan agotado las opciones de respuesta o se haya identificado la causa raíz.
2. Diagrama de flujo: secuencia gráfica de pasos y sus posibles bifurcaciones, los cuales existen en un proceso de transformación de entradas en una o más salidas.

3. Las hojas de verificación: listas de *checks* que se utilizan para organizar los hechos, facilitando la recopilación de datos relevantes para identificar problemas.
4. Diagramas de Pareto: representaciones gráficas que posibilitan evidenciar las pocas fuentes clave responsables de la mayor parte de los efectos de los problemas.
5. Los histogramas: diagramas de barras que se utilizan para describir la tendencia central, dispersión y forma de una distribución estadística.
6. Los diagramas de control: representaciones gráficas que monitorean los procesos para determinar si un proceso es estable o tiene un comportamiento predecible.
7. Los diagramas de dispersión o correlación: representaciones gráficas que pretenden explicar un cambio en la variable dependiente “y” en relación a un cambio en la variable independiente “x”.

Otras herramientas para la planificación son: el muestreo estadístico que propone hacer muestras al azar, proporcionando información valiosa para el análisis y generación de ideas; tormentas de ideas y técnicas de grupo nominal (tormentas de ideas analizadas por grupos más pequeños). Desde otra perspectiva, la planificación también puede apoyarse del benchmarking o estudios comparativos, lo que implica comparar prácticas reales o planificadas con proyectos u organizaciones similares para identificar la forma de medir el desempeño y las mejores prácticas para inspirar la creación de nuevas ideas (De Cárdenas, 2006).

Para la planificación, para tomar las decisiones de qué es lo que finalmente se hará, se tiene el modelo Despliegue Funcional de Calidad o Quality Function Deployment (QFD), que permite “de forma estructurada la planificación del diseño del producto o servicio, captando las necesidades de los clientes y trasladándolas a lo largo del proceso de diseño, desarrollo, fabricación y producción” (Cuatrecasas & Gonzales, 2017, p. 2). Esta herramienta tiene una particular relevancia a la hora de analizar las posibles soluciones, pues a través de un análisis matricial vincula los requerimientos de calidad del cliente con las características del producto y servicio y permite identificar aquellas soluciones más convenientes tanto para el cliente como para la organización (Talavera, 2013).

Para el aseguramiento, las herramientas de calidad propuestas para la planificación y el control también son útiles. Además, se tiene las siguientes herramientas (Project Management Institute, 2013):

- Diagramas de afinidad: Se utilizan para generar ideas enlazadas por patrones organizados de pensamiento sobre un problema.

- Gráficas de programación de decisiones de proceso (PDCP). Son útiles para comprender una meta en relación con los pasos necesarios para alcanzarla.
- Dígrafos de interrelaciones: Proporcionan un proceso para la resolución creativa de problemas en escenarios no tan complejos que poseen relaciones lógicas interconectadas.
- Diagramas de árbol. Sirve para ver relaciones causa-efecto en cadena, representando la descomposición jerárquica de eventos o hechos dentro de una circunstancia.
- Entre otras.

Se tiene, para un diseño óptimo, el Análisis Modal de Fallos y sus Efectos (AMFE) que analiza las causas, fallos e impactos potenciales, a través de la experiencia y/o fuentes secundarias, posibilitando la prevención de problemas en el diseño y ejecución. Para la optimización de las características funcionales del producto se tiene al Diseño Estadístico de Experimentos (DEE), el cual realiza una evaluación objetiva de los factores que determinan la calidad de los procesos, productos y/o servicios (Cuatrecasas & Gonzales, 2017).

Para el control y aseguramiento, las herramientas para la planificación también son útiles. Aunque también se tiene, por ejemplo, el Control Estadístico del Proceso (SPC2), que es un método estadístico que evalúa la variabilidad de los productos y servicios con la finalidad de identificar los puntos críticos y reducirlos (Cuatrecasas & Gonzales, 2017).

Además, la Guía del PMBOK, específicamente, su Capítulo 8: Gestión de la Calidad del Proyecto, es una herramienta que en sí misma puede acompañar un proceso de planificación, aseguramiento y control de la calidad con exigencias máximas tanto para un proyecto específico como para, de manera general, alguna organización.

Un SGC involucra un sistema de mejoramiento continuo, de *lean manufacturing*, resulta siendo un filosofía de trabajo, con principios orientados hacia la eficiencia y eficacia de las operaciones. Puede incluir la implementación de muchas herramientas, varias ya mencionadas en los párrafos anteriores, pero otras que son necesarias tenerlas en consideración como: las 5S, el ciclo P-D-C-A, *Jidoka*, *Just in time* (*Kanban*, *Heijunka*, *Poka Yoke*, etc.) 7 desperdicios, D.O.W.N.T.I.M.E., entre otras. (Alvarez, 2015)

De manera específica, la teoría de desperdicios representada por el acrónimo D.O.W.N.T.I.M.E, hace referencia a un conjunto de 8 desperdicios (Southworth, 2010 citado en Alvarez, 2015):

- *Defects*: productos defectuosos
- *Overproduction*: sobreproducción de información o materiales

- *Waiting*: demoras por personas, equipos o procesos
- *Non-utilized people*: habilidades reales o en potencia no utilizadas
- *Transportation*: exceso de movimiento de material
- *Inventory*: mucha materia prima, producto en proceso producto terminado
- *Motion*: movimientos innecesarios
- *Extra processing*: procesos adicionales o reprocesos no necesarios

Observar las operaciones bajo este lente puede dar pautas sobre aspectos específicos que deberían ser eliminados, reducidos o mejorados.

El ciclo PDCA, que se configura como parte de la mayoría de las otras herramientas, propone abordar los problemas operativos de la empresa en el continuo de la planificación, aseguramiento y control, transformándolos en oportunidades de mejora.

Este ciclo propone seguir los siguientes pasos: (1) definir y priorizar el problema de calidad, (2) analizar las causas que origina el problema, (3) diseñar medidas de solución de problemas y (4) la verificar y controlar las acciones implantadas (AENA 2002 citado en Cárdenas Gómez & Fecci Pérez, 2007). A través de una ruta para la creación de un plan de mejora se definen y priorizan los problemas de calidad, plateando también herramientas para cada uno de los pasos propuestos (Cárdenas & Fecci, 2007).

Se han mencionado herramientas para el ciclo completo de la instauración de un Sistema de Gestión de Calidad y ha sido pertinente identificarlas en la medida que permite ver todo el proceso de instauración de un SGC. Sin embargo, para el alcance de esta investigación, se utilizarán principalmente aquellas herramientas (señaladas en el capítulo de metodología) que permitan el análisis de causas y problemas, identificando y validando oportunidades de mejora.

5.3. Gestión por procesos

Para la gestión de calidad, la gestión por procesos es un enfoque íntimamente relacionado. Las características de la gestión de calidad respecto al enfoque de procesos se podrían resumir de las siguientes maneras (Ferrándiz y Rodríguez, 2004):

- Identifica los procesos críticos que ofrecen valor añadido a la empresa.
- Asigna indicadores de control con la finalidad de cumplir lo requerido.
- Promueve una evaluación continua para una mejora continua que reduzca la variabilidad y eleve las probabilidades de cumplir con la propuesta de valor para el cliente.
- Tiene claro que los procesos están en función al cliente, a su expectativa y lo que está dispuesto a entregar la empresa.

- Supera la idea de que cada proceso lo hace solo una persona a través de la identificación, descripción y secuencia de procesos.

Teniendo estas características presentes es posible saber qué es lo que se busca con un enfoque de procesos y cómo se puede llevar a cabo. Para una gestión por procesos, las hojas de verificación, los diagramas de flujo, los diagramas de afinidad, el diagrama causa-efecto de Ishikawa, el diagrama de árbol, las guías de observación, las entrevistas y los testimonios pueden ser útiles para recolectar y analizar la información.

Un instrumento clave para una gestión por procesos es el mapa de procesos, el cual supone una representación gráfica de una estructura organizativa en la que se pueden apreciar las interrelaciones entre procesos, actividades, caminos (y desvíos) de los inputs hasta los outputs, en la búsqueda de encontrar la forma más efectiva para la realización de cada proceso.

“La metodología es diversa y requiere adaptaciones, pero esencialmente se citan diversos factores: influencia en la misión y estrategia, influencia en factores clave/críticos de éxito, efectos en la calidad del producto/servicio, influencia en la satisfacción del cliente, cumplimiento de requisitos legales o normativos, y utilización de recursos” (Ferrándiz & Rodríguez, 2004, p. 70)

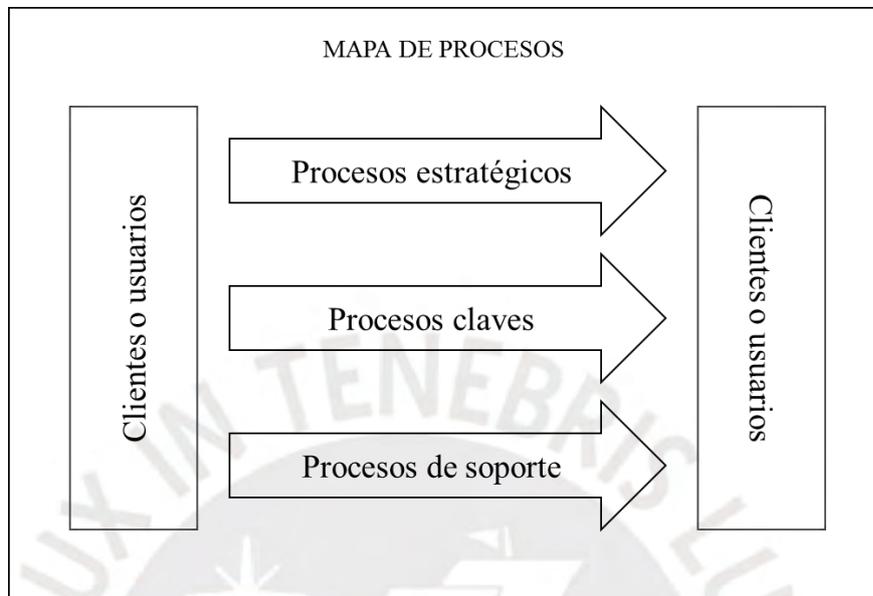
Ferrándiz Santos & Rodríguez Balo (2004) dirán que la arquitectura del enfoque por procesos precisa contemplar ciertos aspectos, es decir, al elaborar mapas de procesos eficientes y efectivos habrá que tener presente lo siguiente:

- El tipo de procesos que son: estratégicos, operativos o de apoyo.
- La jerarquía de los procesos: macroprocesos, procesos y subprocesos.
- El modelado de procesos, de tal modo que las relaciones sean coherentes y atiendan las expectativas de los clientes y la empresa.
- El responsable y el equipo de proceso. Las personas deben conocer el proceso, si se induce a un proceso nuevo debe haber -al menos- alguien capaz de guiarlo.
- La importancia de documentos que expliquen el cómo se realizan los procesos y se enfoquen en aquello que realmente genere valor.

Aunque existen diversas formas de diagramar un mapa de procesos (figura 2), en la mayoría de ellas coincide la distinción de tres procesos distintos: los claves u operativos, relacionados a los servicios que se prestan y donde el resultado es percibido directamente por el cliente/usuario; los estratégicos, son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen el funcionamiento del negocio y la creación de valor para el cliente y la organización; y, los de apoyo o soporte, son los que sirven de soporte, valga la redundancia, a los procesos claves, siendo

muchas veces imprescindibles para su consecución (García, Delgado, Fernandes, Dolarea, Sancho & Lechugo, 2007).

Figura 2: Mapa de procesos



Fuente: García et al., 2007

Según Zaratiegui (2010), en síntesis, la elaboración de un mapa de procesos se puede dar siguiendo los siguientes pasos secuenciales:

1. Hacer una clasificación genérica de los procesos en las tres categorías de procesos: soporte, claves y estratégicos.
2. Dentro de cada categoría, según su importancia para el funcionamiento de la empresa, clasificar en prioritarios y secundarios.
3. Analizar las actividades e identificar los procesos que las mismas constituyen.
4. Prestar mayor atención a los procesos operativos.
5. Relacionar los procesos en secuencias ordenadas, agrupadas alrededor de los procesos prioritarios.

Ahora, para poder gestionar los procesos, se requiere también el desarrollo de subprocesos; la ficha de cada proceso y subproceso con sus objetivos, entradas y salidas, responsables, indicadores, etc.; y las matrices de relación de los procesos y subprocesos, con la indicación de los actores involucrados en cada uno (Zaratiegui, 2010).

Para la construcción del mapa de procesos se debe tener una mirada inversa; es decir, el comienzo está donde el cliente recibe el producto o servicio. Desde aquí y para atrás, se deben identificar los pasos, tareas, entradas y salidas, responsables, etc. hasta el instante en que se solicitó o se planificó el servicio. Según la organización, esto podría resultar más o menos

complejo. Por eso, se sugiere identificar los subprocesos del proceso clave analizado y, luego, pasar a un análisis detallado de los subprocesos (García et al., 2007).

El análisis de cada proceso termina con la elaboración del diagrama de flujo, herramienta elemental para el análisis y diseño de procesos, siendo una representación gráfica del proceso que se realiza a través de una serie de símbolos y convenciones que conectan todas las actividades o subprocesos de un proceso. La ficha del proceso, la identificación de los indicadores de control, los resultados y la organización de la documentación necesaria y correspondiente son los elementos claves que indican la culminación del análisis de procesos (García et al., 2007).

Los diagramas de flujo se caracterizan por ser simples y versátiles, pero las reglas sintácticas y semánticas no se han difundido por igual y esto dificulta la comprensión del proceso (Ramonet, 2013). Para facilitar la lectura de los flujos presentados se hace referencia a la compilación hecha por Ramonet de los símbolos y reglas básicas para la construcción de diagramas de flujo los cuales tienen en consideración la ISO 5808:1985 y la DIN 66001:1996 (2013), dado el objetivo primordial de esta investigación los flujos serán una herramienta para representar y analizar el funcionamiento actual de los procesos seleccionados.

Los procesos no son inmutables y siempre pueden ser mejores. Se busca, a través de un enfoque de procesos, que una organización como “Tabla Caliente” pueda gestionar sus operaciones apuntando hacia la calidad. Primero, describiendo los procesos como son, tratando de mantener el mismo nivel de detalle para todos; y, luego, documentándolos, lo que permite tener una herramienta de análisis para la gestión de calidad e identificar si será necesaria una mejora gradual, progresiva o una estructural (Zaratiegui, 2010).

Por otro lado, la gestión de la información documentada es un elemento para un SGC y para la gestión de procesos que resulta fundamental (García et al., 2007). La realización de un macroproceso, un proceso, un subproceso e incluso la ejecución de una actividad implican necesariamente un conocimiento, que será analizado y documentado en el diagnóstico.

5.4. Gestión del conocimiento

El proceso de creación y transferencia de conocimiento implica técnicas para aprehender, organizar, almacenar y recrear el conocimiento de los trabajadores y de la organización, para transformarlo en capital intelectual que pueda ser incorporado en la organización y compartido a través de ella, siendo una fuente de beneficios (Careaga, 2007).

Existen constructos teóricos que ayudan a entender cómo puede llevarse a la práctica la gestión del conocimiento. El capital intelectual, como un generador de valor, comprende lo siguiente:

- El capital humano Es la combinación de conocimientos, habilidades, inventiva, capacidad de los individuos y organización en su cultura y filosofía (Gallego y Ongallo 2004 citado en Careaga 2007).
- El capital estructural: Compuesto por los equipos, programas, bases de datos, estructura organizacional, patentes, marcas de fábrica, y todo lo que sostiene la productividad de los individuos dentro de la organización (Gallego y Ongallo 2004 citado en Careaga 2007).
- El capital relacional: Hace referencia a la construcción de redes de relacionamiento que permiten capturar y mantener a los clientes, confiar en la competencia, creer en el conocimiento de los empleados y estar comprometidos con la creación de valor en la empresa (Careaga, 2007).

El propósito de la gestión del conocimiento está en que el conocimiento de la organización se capitalice y genere valor. Se tiene un proceso iterativo y cíclico, en que los datos pueden convertirse en información y ella en conocimiento (tácito). Una vez que ha sido procesado mentalmente por un individuo, se transforma de nuevo en información, a través de textos y documentos (conocimiento explícito), que el receptor interioriza y procesa por lo que se vuelve de nuevo conocimiento tácito. Este constructo hace referencia al espiral del conocimiento que va de la información al conocimiento, y viceversa, y del conocimiento tácito al conocimiento explícito (López & Sánchez, 2007).

La gestión del conocimiento permite conocer qué se sabe, qué no se sabe y qué se necesita saber, y aplicar estos conocimientos a la mejora del desempeño de la organización. (López y Sánchez, 2007). Así, respecto a “Tabla Caliente”, se pretende identificar qué sabe, cómo lo sabe, qué no sabe y cómo puede hacer que lo sepa.

La gestión del conocimiento resulta un medio para la gestión de calidad. Se definen algunos modelos que permiten mirar desde distintas perspectivas como se desempeña el conocimiento dentro de una organización.

5.4.1 Modelos de gestión del conocimiento

Teniendo en consideración recapitulaciones hechas por Careaga Butter y Sánchez Días sobre modelos de gestión del conocimiento, a continuación, se presentan algunos de ellos.

El proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Tekeuchi distingue dos tipos de conocimiento: tácito, aquel que es impalpable, que está en el interior de las personas y es de su propiedad; y, explícito, aquel que se puede almacenar y transmitir, que puede ser representado y expresado físicamente. El vínculo dinámico y permanente entre el conocimiento tácito y explícito

es la base del modelo, dando a conocer los procesos de conversión del conocimiento (Sánchez, 2005):

- De tácito a tácito: Los individuos adquieren conocimiento a través de un proceso de socialización (vínculo directo con los otros) en donde el aprendizaje se da gracias a la observación, la imitación y la práctica.
- De tácito a explícito: El conocimiento se transmite y crea través de un proceso de exteriorización, por medio del diálogo, metáforas, analogías o modelos.
- De explícito a explícito: Se mezclan diversas formas de conocimiento explícito mediante documentos o base de datos, a través de un proceso de combinación donde individuos interactúan -transmiten y reciben- con otros mediante conversaciones telefónicas, reuniones, etc.
- De explícito a tácito: Cada uno tiene un proceso individual de interiorización del conocimiento basado en su experiencia, lo que significa que en base a este proceso propio se interiorizan los conocimientos explícitos.

El modelo del Balance Business ScoreCard también se considera un modelo de gestión del conocimiento porque incorpora una visión integral de los sistemas que permite medir la gestión (Careaga Butter, 2007). Como no se puede gestionar lo que no se puede medir, este modelo aporta indicadores que se interrelacionan y equilibran en el tiempo a través de cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna y crecimiento y aprendizaje. Introduce un sistema de información a disposición de los que toman decisiones (Sánchez, 2005).

El modelo de activos intangibles, de Sveiby K, estructura con claridad el capital intelectual y enfatiza en el carácter dinámico de los intangibles con su capacidad de desarrollo, crecimiento y renovación (Careaga, 2007). Los activos intangibles se entienden a través de tres categorías: competencias de las personas, haciendo referencia a la capacidad de planificar, producir, procesar o presentar productos o soluciones, que es también llamado capital humano; estructura interna, se refiere a las patentes, procesos, modelos, sistemas de información, cultura y estructura organizacional, llamado capital estructural; y, por último, las relaciones existentes con los stakeholders, principalmente, clientes y proveedores, marcas comerciales e imagen de la empresa, que sería lo llamado el capital relacional (Sánchez, 2005).

El modelo Andersen reconoce la importancia del flujo de información del individuo hacia la organización, y viceversa, de modo que pueda ser usada para crear valor. En esta relación se presenta una perspectiva individual, donde existe la responsabilidad de que cada uno comparta y haga manifiesto el conocimiento para la organización. Considera importante contar con una perspectiva organizacional, donde se manifiesta la responsabilidad de crear una estructura que

facilite la perspectiva individual, creando los procesos, cultura, tecnología y sistemas que permitan procesar y distribuir el conocimiento (Andersen 1999 citado en Careaga 2007).

El modelo de gestión del conocimiento KPMG Consulting cubre los cuestionamientos de los factores que pueden condicionar el aprendizaje en una organización y a la inversa, expresando con claridad los diversos factores que interactúan entre sí y determinan la capacidad de aprender y los resultados de este aprendizaje (Tejedor & Aguirre 1998 citado en Careaga 2003). Asimismo, Careaga dirá que lo atractivo de este modelo está en la interacción de los elementos que componen el sistema: el perfil de la organización, de las personas, la capacidad de aprendizaje, el trabajo en equipos, liderazgo, los sistemas de información, las estructuras, la gestión de personas y la cultura (2007). Lo que “traducido en un cambio permanente, permite la búsqueda del mejoramiento en la calidad, en mejores competencias, en el desarrollo de las personas y la construcción del futuro” (Careaga, 2007, p. 19).

Entonces, sintetizando lo relevante, el modelo de Nonaka y Tekeuchi enfatiza el vínculo dinámico y permanente entre el conocimiento tácito y explícito como base para dar a conocer los procesos de conversión del conocimiento; el modelo de activos intangibles de Sveiby K. le da importancia a la clasificación de los intangibles según su capital social, estructural y relacional; el modelo Andersen plantea lo de Nonaka y Tekeuchi enfatizando en las perspectivas organizacional y la individual; y el modelo de gestión del conocimiento KPMG Consulting abre el análisis para cuestionar los factores que pueden condicionar el aprendizaje en una organización y a la inversa.

6. Gestión de calidad en los servicios de alimentos y bebidas

Teniendo presente que el objeto de estudio es la gestión de calidad en pymes del sector gastronómico, se desarrolla este último punto del marco teórico para conceptualizar la gestión de calidad en los servicios de alimentos y bebidas, considerando que hay elementos y precisiones que son relevantes tener en consideración.

El alcance de este punto es identificar aquellos elementos de la gestión de calidad recurrentes en organizaciones del sector gastronómico de cara al cliente, o *front of the house*, y las variables recurrentes en el interior de un restaurante, específicamente en cocina, o *back of the house*. Ambos términos son comunes en restaurantes de origen americano o inglés.

6.1. El *front of the house*: servicio al cliente

El término *front of the house* hace referencia a todas las áreas expuestas a la experiencia directa con el cliente, durante el tiempo que se encuentra en el restaurante. El *front of the house* es el que recibe al cliente y lo acoge. Está relacionado con elementos que definen el estilo de

restaurante como la arquitectura, el diseño, el mantenimiento del local, y más; pero también con el tipo de atención que tienen los meseros y anfitriones hacia los clientes (Fullen, 2003b).

La atención de los representantes del restaurante, meseros y anfitriones, es lo que constituye el servicio al cliente, “los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta, y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo” (Kotler & Armstrong, 2013, p. 224).

Desde el punto de vista del marketing, se pueden identificar cuatro características particulares del servicio: su intangibilidad, puesto que no se pueden ver, ni probar, ni tocar, ni escuchar, antes de tenerse o comprarse; su inseparabilidad, dado que los servicios se consumen mientras se brindan, sin separarse de quien los provee; su variabilidad, dado que muchas veces los servicios dependen de las circunstancias y de la persona que lo presta; su caducidad, los servicios no se pueden acumular o almacenar para usarlos después (Kotler & Armstrong, 2013).

En un restaurante, un cliente no solo paga por el plato de comida sino por el servicio que involucra la entrega de esa comida, el mismo que variará de acuerdo al tipo del restaurante, pero que, normalmente, incluye una bienvenida, la toma de pedido, el llevado de la orden, etc. La experiencia del cliente en un restaurante es una mezcla del producto y servicio, donde según las circunstancias y el modelo de negocio, la importancia de uno sobre el otro será relativa. La organización debe saber cuáles son las características y estándares que definen su producto y servicio, y debe transmitir esos estándares hacia los clientes con la misma claridad.

Los estándares de calidad en el servicio determinarán el tipo de clientes a los cuales una organización podría acceder. La atención o servicio al cliente “no es una decisión optativa sino un elemento imprescindible para la existencia de la empresa y constituye el centro de interés fundamental y la clave de su éxito o fracaso” (Chacom, 2012, p. 9). Una empresa no puede no tener calidad en su servicio. El éxito depende, en gran medida, si lo que ofrece responde a las expectativas del cliente dentro de la calidad establecida.

Una experiencia debe buscar y lograr la satisfacción del cliente, lo que considerando las valoraciones subjetivas dependerá del desempeño percibido respecto a las expectativas del consumidor (Kotler & Armstrong, 2013). Estas expectativas están relacionadas a los siguientes factores: comida, infraestructura física, estilo, ambiente, confort y servicio recibido. Respecto al servicio, por ejemplo, la rapidez, la amabilidad y el cuidado ofrecidos durante la experiencia son atributos que las personas suelen evaluar al estar en un restaurante (Mani & Srivalli, 2014).

Una organización debe gestionar estas expectativas teniendo como labor la transmisión de los atributos que su producto y servicio ofrece. Una organización de servicios tendrá que trabajar para hacer lo más tangible posible lo intangible, así como lo menos variable lo que varía.

Una organización deberá establecer parámetros básicos y óptimos, que se ajusten a las relaciones costo-beneficio, donde se definan los pasos de atención al cliente, el tiempo en que se ejecutan, las pautas de amabilidad que se deben transmitir, entre otros (Kotler & Armstrong, 2013).

Para Jimenez “la calidad es un factor clave para los profesionales en el área de restaurantes y siempre ha demostrado capacidad para lograr competitividad en un mercado donde los clientes tienen más opciones a escoger en el menú de la competencia” (2012, p.1). A continuación, se proponen ocho principios de la calidad para restaurantes (Jimenez, 2012):

1. Enfocarse primero en los clientes, uno debe captarlos y mantenerlos
2. Ser líder en el servicio que uno da, entregarle un propósito a la organización y una orientación al servicio
3. Propiciar la participación y compromiso de todos los trabajadores
4. Emplear y mantener un enfoque basado en procesos
5. Gestionar el restaurante como un sistema
6. Mejorar continuamente el desempeño del restaurante
7. Tomar decisiones basadas en hechos y datos
8. Crear relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores

La gestión de calidad no debe ser algo abstracto ni quedar en un espacio teórico. Esta se consigue cuando se incorpora como una filosofía dentro de la organización, con más acción que palabras (Jimenez, 2012). Un restaurante no funciona sólo para sí mismo sino para y por otros. Existe porque existen otras organizaciones y personas con las que se generan distintos intercambios. El éxito dependerá de la eficiencia y eficacia de estas interacciones.

Para Silva, las ventajas más evidentes que trae un sistema de calidad es que consigue el involucramiento y compromiso de los trabajadores, aumenta el nivel de satisfacción y bienestar en los clientes, minimiza y/o elimina el número de errores y re-procesos del sistema, permite la reducción del tiempo de producción y de sus costos operativos, aumenta la velocidad de respuesta del personal ante situaciones de peligro, ayuda a cumplir con la normativa y requisitos de su respectiva industria, mejora el desempeño y la productividad de la empresa, etc. (2009).

Por otro lado, resulta esencial delimitar el público objetivo. La segmentación de mercados es imprescindible para dividir a los distintos grupos de clientes y enfocar el servicio y producto a las particularidades del grupo o grupos (David, 2013). Es una cuestión estratégica conocer cuál es el perfil o perfiles de los clientes (realizar una segmentación) y, así, poder ofrecer un servicio.

Así, “para satisfacer comercialmente a un cliente es preciso conocer su opinión acerca del trabajo que realiza la empresa e incluso sobre el de sus competidores. Debe preocupar su valoración porque de ella se deriva un tipo u otro de comportamiento y de demanda.” (Bastos,

2006, p. 16). Una vez que se captura al cliente, lo que se busca es fidelizarlo, generar confianza, que sus expectativas se pueden cumplir de manera reiterada. Para que un cliente captado sea fidelizado es necesario disponer de tiempo y mecanismos pertinentes para conocerlo y poderle hacer un seguimiento que finalmente facilite el logro de su satisfacción.

Asimismo, para que un cliente (frente a una gran oferta) opte por regresar al mismo negocio deberá sentir que este le ofrece un valor agregado. Es preciso crear un vínculo de confianza que contribuya a una experiencia social única y agradable. Además, un cliente fidelizado en el largo plazo es importante en al menos dos dimensiones: una, económica, por las cantidad de veces que este cliente consumirá; y, otra social y relacional, pensando que “un cliente asiduo es publicidad gratuita (...) Mientras mejor conozca a sus clientes, más fácil le será darles el nivel de servicios y la calidad que ellos esperan” (Pruissen, 2002, p. 178).

Conocer el mercado con el que se trabaja, identificar el tipo de cliente al cual uno se dirige: sus necesidades, gustos y preferencias, es parte de uno de los procesos claves de una organización. Es vital, así, que se definan estándares para tener claro lo que se ofrece y lo que el cliente recibe, lo que puede ser permanentemente mejorado, promoviendo y apuntando hacia una relación sólida a largo plazo con los clientes.

A lo largo del marco teórico, y contextual, se ha buscado conocer referentes con los cuales se pueda comprender los distintos aspectos que se manifiestan e impactan tanto en el objeto como el sujeto de estudio; la perspectiva del *front of the house*, respecto al servicio al cliente, permite tener otro lente para el análisis y comprensión de las operaciones en la cocina de un restaurante, teniendo presente que el *output* principal de los procesos de cocina es el *input* principal del macroproceso de atención directa al cliente.

6.2. El *back of the house*: Variables en la gestión de la calidad

El término el *back of the house* hace referencia a todas las áreas que el cliente no ve, pero particularmente hace referencia a la cocina: el núcleo del restaurante. El éxito de la experiencia del cliente tiene estrecha relación con lo que suceda ahí (Fullen, 2003a).

Hay tres elementos en la cocina que la hacen un lugar ideal si están adecuadamente combinados: ergonomía, si el diseño de los lugares de trabajo, las herramientas que se utilizan y las tareas asignadas están en concordancia con las características fisiológicas, anatómicas, fisiológicas y capacidades de los trabajadores; eficiencia, que en una cocina principalmente se traduce en tiempo, cuando se seleccionan las herramientas, accesorios, equipos así como cuando se decide la distribución del espacio se debe pensar en cómo éstas reducen el tiempo en el que se desenvuelven determinados procesos; y por último, la economía, teniendo prudencia con los gastos, evaluando la inversión en relación al costo-beneficio (Fullen, 2003a). Estos elementos o

criterios son una plataforma sobre la cual los procesos se desenvuelven y pueden ser considerados como referentes para una gestión de calidad en la cocina.

En un estudio sobre la gestión de calidad en el servicio de alimentos y bebidas de un hotel en la ciudad de João Pessoa en Brasil, se parte de la premisa de que la gestión de los manipuladores de alimento determina la calidad del servicio de alimentos y bebidas (Correia, Araújo, Fernande & De Sousa, 2012) y concluyen que “la calidad en el sector de A&B en los hoteles tiene como principal punto la higiene de los alimentos lo que también revela la preocupación por el tipo de alimentos que se ingieren y en qué condiciones esos alimentos se encuentran” (Correia et al., 2012, p. 764). Aquí, se presentan tres cuestiones: quiénes manipulan, qué manipulan y cómo lo hacen, teniendo como objetivo la higiene, salubridad y saneamiento.

Por otro lado, un estudio sobre productividad en restaurantes independientes y restaurantes en hoteles muestra el vínculo de calidad con productividad (Zavala, Ochoa & Ávila, 2013), es decir, cómo un restaurante puede generar rentabilidad:

Contar con una buena gestión del establecimiento en relación a un correcto control de costos, uso óptimo de los recursos empleados, incorporación de nuevas tecnologías, estandarización de procesos, una dotación del personal adecuado y calificado para su correcto desempeño y funcionamiento; lograr eficientes tiempos de trabajo, es decir horas hombre realmente productivas, reducir los tiempos de espera del cliente, lograr la entrega de un servicio de calidad, a su vez alcanzar y superar los estándares establecidos propios, del mercado y del cliente (Zavala et al., 2013, p. 3).

De hecho, solo esta cita trae varios elementos nuevos: costos (¿los insumos serán los adecuados?, ¿se tienen mermas?), tecnología (¿hay una buena combinación de tecnología y recursos humanos?), procesos (¿está estandarizado el almacenamiento, el lavado de verduras, la conservación de alimentos cocinados, etc.?, ¿se está haciendo un uso eficiente de la fuerza laboral?), capacitación (¿el personal está lo suficientemente capacitado?, tiempo (¿le llega al cliente la comida en un tiempo oportuno?), y servicio (¿siempre me atienden igual de bien?) etc. Este estudio sugiere cuestiones susceptibles a ser analizadas desde una perspectiva de gestión de calidad, apuntando a sustentar, definir y comunicar cuál es el estándar de calidad que se le ofrece al cliente, tanto desde la norma del sector como lo que el cliente espera más allá de la misma.

Desde otra perspectiva, se tiene un programa de gestión del conocimiento para el área de cocina de la Cadena Sol Meliá en Cuba que busca materializar el *know how* en la cocina de un hotel, en una alianza del sector turismo de Cuba y la mencionada cadena de hoteles (Ponce & Alabart, 2015). Este informe desarrolla la importancia del *know how* en una cocina. El *know how*

“es, en general, un conocimiento desarrollado y mantenido dentro de los límites de la empresa” (Lundvall, 2000). Es el conjunto de conocimientos técnicos y administrativos de una organización, característicos y particulares de esa organización.

A veces, como en el caso del área de cocina de la Cadena Sol Meliá, el conocimiento es explícito, analiza y propone las formas para implementarlo. En otros casos, el *know how* podría ser tácito y, según los objetivos de la organización, tendría que hacerse explícito. En ambos caminos, la gestión del conocimiento es necesaria, más aún cuando la misma se manifiesta como un organismo vivo en su capacidad de constreñirse o recrearse.

Tanto los conceptos como los casos dan perspectivas complementarias que dan cuenta de que la gestión de calidad en negocios del sector gastronómico implica una mirada periférica que contempla distintos enfoques y elementos, en su mayoría, interconectados.

Así, cuando se evalúe el *back of the house* o cocina de un restaurante desde una perspectiva de gestión de calidad, se debe evaluar si hay una estructura que facilita la ejecución de las operaciones; si hay procesos determinados que garantizan el cumplimiento de los estándares previamente definidos para el producto y servicio que se ofrece basados tanto en las normas del sector, como en base a las particularidades de los clientes y de la propia organización; y, por último, o en paralelo, se tiene que tener presente la rentabilidad del negocio tanto en las operaciones diarias como en las decisiones de inversión.

CAPÍTULO III: MARCO CONTEXTUAL

Para entender el contexto actual donde opera “Tabla Caliente”, como una pequeña empresa familiar y “restaurante de menú”, se parte por describir la estructura empresarial nacional y de Lima Metropolitana, poniendo énfasis en las mipymes y pymes. Luego, se hace referencia a las características del sector gastronómico y la normativa nacional e internacional que rige sobre el sector. Después, se identifican las principales problemáticas y oportunidades tanto de las pymes, en general, como las del sector gastronómico. Por último, se da una aproximación al rol que tienen los “restaurantes de menú” en este sector y se introduce al sujeto de estudio de la investigación. La información seleccionada abarca, principalmente el periodo desde el año 2007 hasta el 2017.

1. Una aproximación a la micro, pequeña y mediana empresa en Perú

El acercamiento a la micro, pequeña y mediana empresa peruana (mipyme) se hace a través de cifras e información publicadas por el Ministerio de Producción, en junio de 2017. Estas cifras se presentan dentro de un amplio informe que posibilita seleccionar y consolidar información pertinente para contextualizar el objeto de estudio. Así, a través de criterios legales y normativos se hace una caracterización del entramado empresarial según el estrato, el nivel de ventas, el tipo de contribuyente, el registro tributario y número de trabajadores. Luego, se describen algunos detalles sobre el sector económico y la distribución geográfica en que las mipymes están presentes, tratando de poner énfasis en las pymes para efectos de esta investigación.

En el Perú, según la Ley N° 30056, Ley de Impulso al Desarrollo Productivo y Crecimiento Empresarial, el estrato o clasificación de una empresa se basa en el nivel de ventas anuales que tiene. La microempresa comprende un rango de hasta 150 unidades impositivas tributarias (UIT), 607.5 mil soles anuales; la pequeña empresa comprende un rango de más de 150 hasta 1700 unidades impositivas tributarias, hasta 2380 mil soles anuales; y, la mediana empresa de un rango de más de 1700 hasta 2300 unidades impositivas tributarias (UIT), hasta 9315 mil soles anuales para el 2017 (Ley N° 30056, 2003).

El nivel de ingresos o ventas es un diferenciador clave entre una empresa y otra. Aunque en el contexto nacional, el 95% son microempresa, 4.3% son pequeña empresa, 0.2% mediana empresa y solo un 0.5% son empresas grandes (siendo que para el 2015 el segmento mipyme formal fue de 99.5 % y que era 1 691462 la totalidad de empresas), la mayor parte de las ventas totales las tienen las grandes empresas. La gran empresa ha representado el 76.9%, la mediana

2.1%, la pequeña 13.3% y la microempresa el 7.8% de las ventas totales anuales a nivel nacional para el 2015 (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017b).

Las mipymes constituyen el entramado empresarial peruano, siendo la generación de empleo, con el 60.6% de la PEA ocupada, su principal aporte en la economía peruana; sin embargo, a pesar de la evidente participación en el sector empresarial y la generación de empleo, las mipymes tan solo estarían aportando el 28% al valor agregado de la economía. Por ello, se sugiere que una parte de su verdadero aporte está siendo desaprovechado por el alto nivel de informalidad existente. Prestando particular atención a los datos mencionados, se puede decir que la estructura empresarial peruana está basada por un estrato mayoritario de microempresas, donde la gran empresa sostiene el grueso del Producto Bruto Interno (PBI). Lo ideal para un sector estable y competitivo es un tejido empresarial balanceado (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017b).

Además de la clasificación de las empresas según el nivel de ventas, hay algunas otras clasificaciones que permiten caracterizarlas. Por ejemplo, según el tipo de contribuyente, una empresa puede estar constituida legalmente como persona natural o jurídica. Esto se decide, por lo general, en base la actividad económica realizada, el capital disponible o la cantidad de inversionistas que se tenga. La situación es que el 73.3% de microempresas se constituye como persona natural, tendencia distinta para las pequeñas empresas donde el 14.29% son constituidas como persona natural; en el caso de la personería jurídica, la Sociedad Anónima Cerrada (SAC) es la figura que destaca sobre la Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), a la que luego le siguen otros tipos menos utilizados (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017b).

Otro criterio es el de registro tributario. Los contribuyentes de rentas empresariales deben acogerse a un régimen de tercera categoría. Para ello, los regímenes tributarios que se ajustan a las particularidades de las empresas son el Régimen General y los Regímenes Tributarios Simplificados. Estos últimos hacen referencia al Régimen Especial a la Renta (RER) y el Nuevo Régimen Único Simplificado (RUS), que tienen como finalidad ofrecer el acceso rápido para las mipymes al sistema tributario, proporcionando beneficios para la micro y pequeña empresa. La proporción varía según el estrato empresarial, pero teniendo en cuenta las restricciones para cada régimen, se puede mencionar, por ejemplo, que ninguna pequeña empresa pertenece al Nuevo RUS, donde el ingreso es de hasta 360 mil nuevos soles, y solo el 1.7% de ellas se encuentra en el RER, donde el ingreso neto anual es hasta 525 mil soles anuales, siendo el ingreso un condicionante de acceso a los beneficios tributarios que cada régimen ofrece.

El Ministerio de Producción desarrolla otro criterio relevante: el número de trabajadores, conectado con la importancia de las mipymes en la economía nacional y la generación de empleo

(las mipymes generan el 60.6% de la PEA). El 98.8% de las microempresas, el 57.7% de las pequeñas empresas y el 20.1% de las medianas empresas tienen así un máximo de 5 trabajadores. Esto revela que la generación de empleo, por parte de este estrato, se potencia con el 96.9% del total cuando se analizan las mipymes como conjunto (2017b).

Más allá de estos criterios de clasificación, se tiene que Lima, Arequipa, La Libertad, Cusco y Piura representan el 66.3% del total de las mipymes en el Perú, evidenciando un predominio en la zona costera, lo que pareciera estar en estrecha relación con el mayor acceso a servicios y bienes públicos. Asimismo, el promedio anual de crecimiento ha sido de 7.1% en el número de mipymes, donde Lima ha tenido un crecimiento 6.5% estando, de manera sorpresiva, por debajo del promedio (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017b).

El porcentaje de microempresas supera el 93% en casi todas las regiones. Para el caso de las pymes, el total de empresas formales fueron en Lima 5.7%, en Loreto 4.9%, en el Callao 4.4%, etc. La tendencia de la existencia de pocas empresas pymes es un patrón que se repite a nivel nacional. Otra vez, se trae a la reflexión la importancia del sector pyme como elemento cohesionador de la economía, reflejando la frágil situación del aparato productivo basado más en negocios de subsistencia que en emprendimientos con expectativas sólidas de crecimiento (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017b).

Asimismo, dentro de la economía nacional, entre los años 2011 y 2015, los sectores comercio y servicios son los que más han resaltado en el ámbito de las mipymes, pues el 85% de las mismas están enfocadas en esos sectores. Este porcentaje lo explica el Ministerio de Producción, el cual menciona que la venta y los bienes de servicio es una actividad sencilla que no requiere ningún tipo de conocimiento experto o especializado. Aunque durante este periodo el sector comercio ha tenido un nivel de crecimiento en un 6.1% y el sector servicio un 5.9%, ambos sectores han alcanzado niveles de productividad muy bajos, confirmando la tendencia de que las grandes empresas poseen una alta productividad en contraste con miles de microempresas que tienen una baja productividad (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017b).

Se puede precisar que del 100% de empresas que conformó el sector servicios para el 2015, la microempresa representó el 95.4%, la pequeña empresa el 4%, la mediana empresa el 0.1%, y la gran empresa 0.4%; así mismo del 100% de mipymes, el 17% corresponde a hoteles y restaurantes lo que hace un total de 117 969 empresas en este rubro (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017b).

Por tanto, las empresas pueden ser clasificadas por varios criterios, siendo el principal el nivel de venta. Para ser clasificada como una pyme se debe estar dentro de un rango de 150 hasta 2300 unidades impositivas tributarias. Otro criterio es el tipo de contribuyente. Una pyme debe

estar constituida a través de una persona jurídica y siendo la figura que más destaca la Sociedad Anónima Cerrada (SAC). Otro criterio es la cantidad de trabajadores, donde, aproximadamente, el 40% de pequeñas empresas y el 80% de empresas medianas tienen más de cinco trabajadores.

Se puede decir que aunque el entramado empresarial este constituido por mipymes con 99.5%, sus ventas totales anuales a nivel nacional no llegaron ni al 30%, para el año 2015, y tan solo estarían aportando el 28% al valor agregado de la economía. Su principal aporte en la economía peruana es la generación de empleo con el 60.6% de la PEA ocupada. Desde otra perspectiva, se puede decir que hay un predominio en el número de mipymes en la zona costera y que el promedio anual de crecimiento, hasta el 2015, fue de 7,1%. Lima estuvo por debajo de este promedio. Se debe tener presente que el porcentaje de microempresas supera el 90% en casi todas las regiones y, en Lima, las pymes formales solo han representado, en el 2015, el 5.7%

Alrededor del 85% de las mipymes están enfocadas en los sectores comercio y servicios, siendo significativo que el 17% son restaurantes y hoteles. El sector servicios tiene un crecimiento de 5.9%, con niveles de productividad muy bajos en comparación a las grandes empresas.

En el siguiente punto, se vinculan estas últimas cifras sobre el sector servicios (restaurantes y hoteles) con información sobre el sector gastronómico.

2. Caracterización del sector gastronómico

Si bien es complejo tener información completa y sincronizada para transmitir o describir con pulcritud el sector gastronómico, como en el caso del punto anterior, se parte de que al analizar el tamaño del sector gastronómico y de las empresas que lo conforman, a un nivel mundial, la mayoría de las mismas son de pequeña y mediana dimensión, tanto a nivel productivo, de comercialización o de servicios, siendo contadas las organizaciones que operan en este sector, que se consideran como grandes (Diéguez, 2000). Lo que advierte limitaciones de acceso y calidad de información el mismo.

A finales del año 2015, el entonces Ministro de Producción, Pedro Guezzi, oficializó la creación de una mesa ejecutiva conformada por entidades públicas y privadas para lograr que el sector gastronómico sea uno de los motores del crecimiento económico nacional. Esto guarda sentido cuando se entiende que el sector gastronómico es una gran cadena de valor que involucra diversas actividades del sector primario como la agricultura, ganadería, pesca, etc.; así como la transformación industrial y/o artesanal de productos alimenticios y servicios (como mercados, tiendas y restaurantes); y, la generación de industrias relacionadas (como de menaje, utensilios, implementos, equipamiento y otros) (El Peruano, 2015).

De acuerdo al estudio Dimensiones del Aporte Económico y Social de la Gastronomía en el Perú, de la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega, 2009), la cocina genera una

cadena de valor estimada en más de S/.40 mil millones, equivalente al 11,2% del Producto Bruto Interno (PBI) proyectado para el 2009; es decir, casi el doble de la producción minera (Apega & CEPLAN, 2012, p. 7).

Reconociendo la importancia en la economía nacional y lo amplio que puede ser el sector gastronómico, se propone ir hacia un nivel específico señalando los gustos y preferencias del consumidor final, dado que esto define y afina el comportamiento de la gran cadena de valor y permite, a su vez, hacer un enfoque hacia los servicios de comida (Arellano Marketing, 2010).

Si se tiene en cuenta que “la mayoría afirma (y siempre lo hará) que prefiere la comida de casa más que de los restaurantes” (Arellano Marketing, 2010, p. 10) en contraste con los hábitos y gustos gastronómicos señalados en el mismo estudio, donde, por ejemplo, llama la atención que cuando una persona decide salir de su casa a comer, la probabilidad de que elija comer pollo a la brasa es la más alta, con un 56%, respecto a todas las opciones (2010).

Desde la perspectiva de la autora, la cita del párrafo anterior refleja cierto apego por la comida casera que llevaría a pensar que se le prefiere. Sin embargo, como muchas veces lo que se hace es distante a lo que se piensa, cuando se sale a comer a un restaurante los gustos y preferencias se inclinan por grasas y comida extra sazonada que, normalmente, no reflejan las definiciones de comida casera.

Otro resultado, que nos da otra imagen de los hábitos gastronómicos, revela que el 40% de peruanos, si incrementara sus ingresos en un 25%, gastaría una mayor cantidad de dinero en alimentación para comer más y mejor (Arellano Marketing, 2010). Frente a esta información, lo relevante es asumir que el sector gastronómico puede crecer como efecto de la mejora agregada en los ingresos de cada familia.

Por otro lado, el sector gastronómico genera un movimiento laboral significativo, donde, para el 2007, el 5% de la PEA ocupada en Lima trabaja en restaurantes y hoteles con una tendencia de crecimiento continuo. De este porcentaje, el 77% labora en restaurantes y un 23% en hoteles. En total 135 mil peruanos trabajaban en restaurantes (Arellano Marketing, 2010). Para el 2016, el sector gastronómico favorecía, a nivel nacional, a 5.5 millones de personas, 20% de la PEA, brindando trabajo a lo largo de toda la cadena de suministro (El Peruano, 2016). Pese a las precisiones porcentuales de crecimiento que pudiera haber en cada punto específico de la cadena, el sector gastronómico para la generación de empleo y la economía nacional tiene un rol clave.

Las cifras e información expuesta representan el panorama de las mipymes formales y podría estar escondiendo información relevante, pues la informalidad es una cuestión crítica también del sector gastronómico.

En el 2009, en el sector gastronómico, era 68% el promedio de la informalidad en el país; siendo que en Lima el 80% de la fuerza laboral trabajaba en condiciones de informalidad (Arellano Marketing, 2010). Otra fuente menciona que la informalidad de los restaurantes en el país era de 75% con un total de 22 mil restaurantes y solo un 3.6% (casi 800 restaurantes) contaban con la certificación del MINCETUR, la cual les garantizaba la operatividad del establecimiento bajo el manual de buenas prácticas de salubridad (El Comercio, 2015).

Se puede agregar que de ese 80% de trabajadores que eran informales, solo el 62% terminaron la secundaria, un 28% estudios técnicos y solo un 10% estudios universitarios, es decir, había un nivel de especialización muy básico. Por eso, no es extraño que solo hubiera un 1.2% de restaurantes acreditados como saludables (Arellano Marketing, 2010) .

Todo lo expuesto respecto al sector forma parte del boom gastronómico surgido alrededor del año 2000, donde la cocina empezó a adquirir un particular sentido de orgullo e identidad de parte de una gran mayoría de peruanos, logrando traspasar las fronteras del país, convirtiéndose en una imagen del Perú. Lo que ha permitido promocionar el turismo gastronómico nacional (Valderrama, 2017). Según Valderrama, se añade lo siguiente:

(...) son varios los indicadores visibles del auge de nuestra cocina, como el veloz aumento y modernización de los establecimientos de comida en el país y el extranjero, la explosión de la oferta académica en términos culinarios y el incremento del turismo gastronómico hacia el país (2017, p. 12).

Esto pone en evidencia el creciente emprendimiento nacional, y como ya se mencionó: la generación de empleo y el desarrollo de la economía. Así, el sector gastronómico genera una cadena de valor larguísima que otorga empleo a 6 millones de personas y pone 400 mil trabajadores al servicio de 100 mil restaurantes en todo el Perú (Valderrama, 2017).

Entonces, se puede decir que el sector gastronómico está compuesto por un entramado de relaciones y fenómenos dentro de los cuales se resaltan los siguientes:

- El sector gastronómico es uno de los motores del crecimiento económico nacional, como generador de una gran cadena de suministro y de entrega de valor.
- Los gustos y preferencias del consumidor determinan la demanda. Son impulsores de todo lo que la cadena de valor genera.
- La cadena de valor ocupa alrededor del 20% de la PEA a nivel nacional para el año 2016, lo que demuestra su relevancia para la generación de empleo.
- La informalidad, tanto tributaria como laboral, puede estar escondiendo información valiosa sobre el sector.

- El boom gastronómico se evidencia: en la ampliación de la oferta culinaria, en la modernización de los establecimientos de alimentos y bebidas, en el aumento de instituciones de educación gastronómica, en el crecimiento del turismo gastronómico, entre otros.

Todos estos aspectos mencionados sirven de referente para comprender al sujeto de estudio dentro del sector gastronómico.

3. Normativas para la gestión de calidad

Un aspecto crucial de la gestión de calidad es el cumplimiento de los estándares definidos por la industria en la que trabaja la organización. Teniendo presente la información presentada respecto a la informalidad laboral y algunas de sus implicancias se hace importante tener claro cuáles son los lineamientos normativos para el sector tanto a nivel internacional como nacional.

3.1. Nivel internacional

A nivel internacional se tienen normas y modelos de calidad respaldados por organizaciones mundiales como la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Entre estas normas y modelos se tienen algunas de carácter obligatorio para algunos países como el Código Alimentario, el Sistema Análisis de Peligro y Puntos Críticos de Control (APPCC). Otras son de carácter voluntario como las normas ISO, donde vale la pena mencionar, específicamente, la ISO 9000 para la gestión de calidad (desarrollada en el marco teórico) y la ISO 22000, sobre la seguridad alimentaria en toda la cadena de suministro. A continuación, se describen algunas de las mencionadas:

El Código Alimentario, conocido también como *Codex Alimentarius*, tiene como objetivo “garantizar alimentos inocuos y de calidad a todas las personas y en cualquier lugar” (FAO & OMS, 2018, p. 1), “es un punto de referencia mundial para los consumidores, los productores y los elaboradores de alimentos, los organismos nacionales de control de los alimentos y el comercio alimentario internacional” (FAO, 1999, p.1). Así, “las normas alimentarias, directrices y códigos de prácticas internacionales del *Codex Alimentarius* contribuyen a la inocuidad, la calidad y la equidad en el comercio internacional de alimentos” (FAO & OMS, 2018, p. 3). La adscripción al Codex es facultativa, pero el 99% de los países es miembro. Su mayor incidencia es que genera debate entre expertos y configuran la base de los lineamientos legales que tiene cada país respecto al control y comercio de alimentos (FAO, 1999).

El Sistema de Análisis de Peligro y Puntos Críticos de Control de Calidad (APPCC o HACCP, por sus siglas en inglés) es recomendado y reconocido dentro de los principios del Código Alimentario. Es un sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros

significativos para la inocuidad de los alimentos; centrándose en la prevención en lugar de la reacción. Es aplicable en toda la cadena alimentaria y ella debe basarse en pruebas científicas de peligros para la salud humana. Además, la aplicación del APPCC puede ofrecer otras ventajas como la facilitación de la inspección por parte de las autoridades de reglamentación o la promoción del comercio internacional al aumentar la confianza en la inocuidad de los alimentos. Además, el APPCC es compatible con la aplicación de sistemas de gestión de calidad. Por ello, es el preferido para garantizar la inocuidad de los alimentos en el marco de estos sistemas (FAO & OMS, 2011).

La Norma ISO 22000, la cual es certificable, fue una respuesta a la necesidad de una armonización internacional en el campo de las normas de inocuidad de alimentos. Es una herramienta para implementar el sistema APPCC (ISO, 2008). Se puede aplicar a todas las organizaciones involucradas en la cadena de suministro (sin importar su tamaño) que deseen implementar sistemas que proporcionen de forma coherente productos inocuos. Los medios para alcanzar cualquier requisito de esta norma se pueden obtener a través del uso de recursos y esfuerzos internos y/o externos (ISO, 2017).

Por lo tanto, estas normas internacionales permiten implementar una combinación de medidas de control desarrolladas internamente para, luego, si así se decide, optar por una certificación. Teniendo presente que estos modelos y normas para el aseguramiento de la calidad son usualmente utilizados en las grandes empresas e implican un reto para las medianas y pequeñas empresas (Puig-Durán, 2011).

3.2. Nivel nacional

A nivel nacional, el Ministerio de Salud es el principal organismo rector, a través de la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria (DIGESA). Este es un órgano técnico normativo con aspectos relacionados al saneamiento básico, salud ocupacional y alimentaria, zoonosis, y protección ambiental (Ley N° 27657, 2002). DIGESA tiene varios enfoques, pero su acción está centrada, según el artículo 1°, en:

Garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano con el propósito de proteger la vida y la salud de las personas, reconociendo y asegurando los derechos e intereses de los consumidores y promoviendo la competitividad de los agentes económicos involucrados en toda la cadena alimentaria (Decreto Legislativo N°1062, 2008).

En el Decreto Legislativo N° 1062, el Artículo 13°, se asigna y determina las responsabilidades de las autoridades competentes de cada uno de los sectores, incluidos gobiernos regionales y locales en el ejercicio de sus funciones en el campo de la inocuidad de los alimentos,

en el marco de la creación de la Comisión Multisectorial Permanente de Inocuidad Alimentaria (COMPIAL), constituida por el Ministerio de Salud (quien la preside) y el Ministerio de Agricultura y Ministerio de Producción (adscrita al Ministerio de Salud) (Decreto Legislativo N°1062, 2008)

Otro factor a considerar es que el Perú está adscrito al Código Internacional de normas alimentarias, administrado por la FAO y la OMS, es decir, las leyes, reglamentos y normas nacionales sobre la materia contemplan la aplicación de las normas Codex. También hay un Comité Nacional del Codex Alimentarius, compuesto por el Ministerio de Salud (MINSA-DIGESA) que lo preside, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el Ministerio de Agricultura (MINAGRI), el Ministerio de Producción (PRODUCE), el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), el Ministerio de Relaciones Internacionales y el Ministerio de Economía. Este comité determina la posición del Perú respecto de la normatividad propuesta por el Codex, armonizando dicha normativa con el contexto nacional (Ministerio de Salud [MINSA], 2010).

Para sujeto de este estudio rige la “Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines” (MINSA, 2005), la cual tiene especificidades que se definen de acuerdo al tamaño del negocio y/o el tipo de comida que se expende. Esta norma sanitaria según el Artículo 1°, tiene como objetivo (Ministerio de Salud [MINSA], 2005, p. 1):

- a) Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en los restaurantes y servicios afines
- b) Establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y los manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines
- c) Establecer las condiciones higiénicas sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines

Respecto a la autoridad competente para adecuar las normas a las disposiciones locales, así como de promover y cumplir labores que garanticen el cumplimiento de la norma, en el Artículo 2° se dice lo siguiente (Ministerio de Salud [MINSA], 2005, p. 1):

(...) que la vigilancia sanitaria de los alimentos y bebidas que se comercializan en los restaurantes y servicios afines y, la verificación del cumplimiento de lo dispuesto en la presente Norma Sanitaria, está a cargo de la Autoridad Sanitaria Municipal.

La vigilancia sanitaria se sustentará en la evaluación de riesgos, las buenas prácticas de manipulación de alimentos y el programa de higiene y saneamiento, la misma que será ejercida por personal profesional calificado y capacitado en estos aspectos.

Según el Artículo 3º, la norma dice que los establecimientos destinados a restaurantes y servicios afines deben ser de uso exclusivo para la preparación y expendio de alimentos y bebidas (Ministerio de Salud [MINSA], 2005).

Algunas municipalidades, como la de Jesús María, tienen un programa de “Restaurante Saludable” basado en la “Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines”, así como en las exigencias internacionales con los sistemas de Buenas Prácticas de Manipulación (BPM) y el sistema APPCC. Es un programa de capacitación, evaluación y fiscalización que tiene como finalidad reconocer los cuidados tenidos respecto a los principios generales de higiene, las buenas prácticas de manipulación alimentaria y de utensilios, la promoción de alimentación saludable y la contribución al turismo gastronómico del distrito (Municipalidad de Jesús María, 2017).

El programa comprende “la capacitación a través de talleres a cargo de especialistas en temas de aseguramiento de la calidad sobre prevención de enfermedades transmitidas por alimentos, buenas prácticas de manipulación de alimentos y procedimientos operativos estándar” (Municipalidad de Jesús María, 2017, p. 4). Asimismo, realiza una evaluación en asociación con especialistas de la Municipalidad de Lima Metropolitana que consta de tres controles higiénicos sanitarios, la toma de cuatro muestras de alimentos en riesgos y la realización de análisis microbiológicos (Municipalidad de Jesús María, 2017).

Otro organismo público rector que tiene incidencia sobre la gestión en calidad en los servicios de alimentos y bebidas es el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), a través del Plan Nacional de Calidad (CALTUR), dentro del marco del Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), dando a conocer los lineamientos y estrategias a seguir desde cada sector para el desarrollo de la actividad turística interna y externa.

CALTUR tiene como objetivos el desarrollo de capacidades en las personas para beneficio de las organizaciones que forman la cadena de valor de turismo del país, el fortalecimiento en la calidad de la prestación de servicios turísticos en los destinos turísticos, la promoción en la gestión de oferta turística cuidando la conservación e interpretación del patrimonio y la promoción en la gestión turística con un enfoque sostenible y una participación protagónica de la población (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017).

Este plan cuenta con un Sistema de Aplicación de Buenas Prácticas (SABP) dirigida a los prestadores de servicios turísticos con el objetivo de insertarlos en procesos de mejora continua y

adquirir estándares de buenas prácticas para dar calidad a los consumidores (Andina_Agencia Peruana de Noticias, 2011).

Complementariamente al SABP, se tiene el Programa de Mejora de Sistemas de Gestión de Empresas de Servicios Turísticos (MGE), que es un programa “que busca dotar a las empresas para mejorar sus sistemas de gestión y monitoreo” (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017, p. 11). Este satisface las necesidades de la empresa respecto a la mejora de sus procesos de gestión, facilitando herramientas para mejorar la atención al cliente, la satisfacción de sus trabajadores y la eficiencia y eficacia de sus procesos (Andina_Agencia Peruana de Noticias, 2011).

Dentro del CALTUR, se otorga el Sello de Calidad Turística Perú, que constituye la mayor distinción otorgada por el Estado peruano en materia de turismo, otorgado hasta el 2014 en coordinación con Indecopi. Ahora, se hace en coordinación con el Ministerio de Producción. Estas alianzas resaltan el papel intersectorial de este plan.

El PENTUR y el CALTUR son iniciativas vigentes desde el año 2005. Aunque estos planes están en un segundo periodo comprendido desde el 2017 hasta el 2025, muchas de las herramientas creadas en el periodo anterior son aún vigentes. Por ejemplo, el SABP ofrece una plataforma virtual en donde una micro o pequeña empresa, ya sea un restaurante, un hotel o un agente turístico, a través de una inscripción y llenado de un formulario, se le asigna, mediante una evaluación, el área que su organización debe y puede mejorar en relación a los planes de capacitación e instructivos que el propio SABP tiene. Este proceso de mejora y capacitación está a cargo de Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR) “como organismo técnico especializado y brazo capacitador del MINCETUR” (Centro de Formación en Turismo [CENFOTUR], n.d.).

El periodo anterior (2005 -2015) se tenía una plataforma, dentro o en paralelo al SABP y MGE, que facilitaba diversos Manuales de Buenas Prácticas en distintas áreas del sector turismo como el Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Afines, el Manual de Buenas Prácticas de desarrollo de Habilidades y Destrezas para la Atención de Clientes en Restaurantes, el Manual de Buenas Prácticas para la Atención de Clientes dirigido a gerentes, administradores y mandos medios, entre otros. La mayoría de estos fueron publicados en el 2008. Actualmente, no tienen acceso directo desde el portal del MINCETUR, pero están disponibles de forma gratuita en Internet.

Los esfuerzos del PENTUR y el CALTUR no están direccionados a cualquier negocio de alimentos y bebidas sino a aquellos que promueven el turismo; sin embargo, las herramientas y

plataformas que han elaborado son útiles para un espectro más grande, favoreciendo la gestión de calidad en restaurantes pymes, que no están específicamente enfocados en la actividad turística.

El PENTUR responde a una estrategia nacional del Plan Bicentenario de Desarrollo Nacional elaborado por CEPLAN, que considerando “el auge alcanzado en la gastronomía nacional (...) busca convertir la gastronomía en un importante factor de desarrollo inclusivo y de reafirmación de la identidad y cultura nacional” (Apega & CEPLAN, 2012, p. 1).

Por tanto, un restaurante controlado y fiscalizado por la autoridad sanitaria municipal debe cumplir todas las disposiciones establecidas en la “Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines”. Estas disposiciones aseguran la calidad sanitaria y la inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo, los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben seguir los responsables y los manipuladores de alimentos, las condiciones higiénicas sanitarias y de infraestructura mínimas que se deben cumplir.

El programa de “Restaurantes Saludable” adoptado por algunas municipalidades está orientado a disminuir la informalidad laboral, a través del cumplimiento de las normas del sector y la promoción de las mejores prácticas de calidad relacionadas a la sanidad, inocuidad e higiene.

Se reconoce que el gobierno peruano busca convertir la gastronomía en un importante factor de desarrollo inclusivo, de reafirmación de la identidad y cultura nacional. Así, además del MINSA otro organismo público rector en la materia es el MINCETUR, a través del CALTUR y PENTUR, teniendo en concreto dos programas complementarios: el SABP y el MGE.

Desde ese rol rector del MINCETUR se pone en valor la construcción de una serie de manuales para distintos negocios del sector turístico gastronómico destacando el Manual de Buenas Prácticas de Manipulación de Alimentos para Restaurantes y Afines. Del MINSA se rescata la elaboración de la “Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines” en la que se basa el manual mencionado.

Finalmente, se tiene al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), que junto con el MINSA, ha incentivado la aprobación de la ley de seguridad y salud en el trabajo N° 29783 (...)

con el objeto de promover una cultura de prevención de riesgos laborales a través del deber de prevención de los empleadores, el rol de fiscalización y control del Estado y la participación de los trabajadores y sus organizaciones sindicales, quienes a través del diálogo social, deben velar por la promoción, difusión y cumplimiento de la normativa sobre la materia (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2012).

El conocimiento y el cumplimiento de la normativa del sector en el que una organización opera, considerando el carácter intersectorial, se configuran como un componente mínimo e indispensable para una gestión de calidad.

4. Más allá de las cifras: problemáticas y oportunidades

En el 2016, la Sociedad Peruana de Gastronomía hizo un estudio en convenio con la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL) para diseñar una agenda de innovación tecnológica para el sector gastronómico con el objetivo de “detectar los principales cuellos de botella del sector y proponer los pasos a dar para resolverlos, desde una perspectiva de intensificación de uso de conocimiento e innovación en sus diversas formas” (Valderrama, 2017, p. 84). Se realizó un análisis prospectivo para el sector y sus posibilidades de desarrollo, el cual tenía como objetivo:

La caracterización de escenarios futuros respecto al modelo de negocios de los restaurantes pequeños y medianos del sector gastronómico peruano, dado que éste representa aproximadamente el 85% del total de restaurantes, emplea a más de 400 mil personas, genera aproximadamente 24 mil millones de soles al año y crece a un 7% promedio anual (2004-2013), muy por encima de la media de crecimiento nacional. Pero por otro lado, es un sector altamente informal mayoritariamente compuesto por empresas familiares o uni-personales con limitadas competencias para ser competitivos en un momento de la evolución de la Gastronomía Peruana que requiere consolidarse luego de un período de boom gastronómico de rápido y desordenado crecimiento. (Zambrano, et al., 2016, p. 4).

La información provista en la reciente cita refuerza información ya expuesta a lo largo del marco contextual respecto a los hallazgos en el sector gastronómico y permite hacer énfasis en algunas circunstancias y situaciones por atender.

La mayoría de restaurantes son pymes y por eso es inevitable que la caracterización de las pymes en general también los describa. Si se consideran algunas cuestiones relacionadas a las características del sector empresarial pyme, se pueden ver dos escenarios, por un lado, la gestión de capacidades que hacen que una pyme sea competitiva o no, y, por otro, lo que está relacionado a las empresas o negocios familiares, donde se estima que en el Perú, entre el 80% y 90% de las empresas son empresas familiares (La Republica, 2013).

La importancia de las pymes no solo reside en las características que la definen sino en algunas ventajas que tienen en comparación con las grandes empresas como, por ejemplo, el potencial para la generación de empleos y propuestas innovadoras, la mayor capacidad de adaptación al entorno externo e interno, la posibilidad de ser un contrapeso a los monopolios y un nexo que acorta las brechas entra la micro y la gran empresa (Luna, 2012).

Sin embargo, una circunstancia que llama la atención en la economía, considerando el rol que tienen las mypes son los índices de supervivencia y afianzamiento empresarial. Para el 2012, la tasa de supervivencia era de 63.7%, lo que estaría reflejando que las barreras de entrada y salida eran muy bajas y se estaban pasando con relativa facilidad (Ministerio de la Producción [PRODUCE], 2017a); así mismo, al respecto se tiene otro enfoque:

La mortalidad de las empresas familiares es muy alta, apenas el 30% llega a segunda generación y el 15% a la tercera generación, se advierte además, que el promedio de vida de estas empresas equivale a la vida activa del fundador, es decir, entre 25 y 30 años (Solano, 2017, p. 78).

Estos panoramas estarían relacionado con los “5 factores: administrativos, operativos, estratégicos, externos y personales, que limitan la consolidación y el crecimiento de los empresarios de las MYPES” (Avolio, Mesones & Roca, 2011, p. 76), resultados de una investigación cualitativa que buscaba identificar aquellos factores que ciñen el desarrollo en pymes peruanas (Avolio et al., 2011).

Dentro de los factores mencionados, en la administración del negocio lo común es que el propietario del negocio no tenga la formación ni preparación oportuna para desempeñar el rol de dirigir la empresa, pues invierte en la educación de sus hijos y espera que, en algún momento, alguno de ellos lo supla en el puesto. En paralelo, la ausencia de inversión en la capacitación de la fuerza laboral en los distintos niveles jerárquicos que pueda tener cada empresa, es algo que se manifiesta como una tendencia, priorizando el corto plazo y la utilidad inmediata, generando repercusiones en la operatividad de la empresa y en el manejo de los aspectos contables y legales como, por ejemplo, el común limitado acceso al crédito (Avolio et al., 2011).

En los hallazgos del estudio de Avolio, Mesones y Roca, estos aspectos son claves pues “pareciera que uno de los factores críticos para el desarrollo de la MYPES es el mejoramiento de sus capacidades en relación con la gestión de operaciones y gestión logística” (2011, p. 77). Así también Ravelo diría que “los factores que más inciden en esta problemática son la escasa capacidad operativa, la limitada capacidad gerencial, los problemas para contar con información adecuada y oportuna, la desarticulación empresarial, la inadecuada tecnología y la dificultad de acceso al crédito” (2010, p. 3).

Respecto a los factores estratégicos, la existencia de planes de negocio, misiones, visiones, hojas de ruta, miradas a largo plazo tampoco serán lo habitual en el ámbito de las MYPES (Avolio et al., 2011).

Se puede decir que los restaurantes pymes, mayormente, negocios familiares, constituyen un sector altamente informal con limitadas competencias en el ámbito de la gestión, adoleciendo

de una mirada estratégica y procesos de planificación, lo que genera poca inversión tanto en el desarrollo de capacidades como en activos que sirvan como impulso para el desarrollo empresarial. Quizás por ello, solo pocos restaurantes logran un crecimiento sostenido y sólido.

En el marco del II Congreso de Gastronomía 2017, e incluso desde el año 2012, el CEPLAN reconoce la importancia del sector gastronómico (Apega & CEPLAN, 2012). La gastronomía tiene la facultad de generar un sentimiento de orgullo movilizador, contribuir a la generación de empleo, visibilizar toda la cadena de valor, fortalecer el turismo y “promover un nuevo país con un esquema de desarrollo de abajo hacia arriba, el cual promueve igualdad e inclusión al potenciar pequeños emprendimientos populares y generar más puestos de trabajo que otros sectores económicos” (Valderrama, 2017, p. 14).

Lo que trae consigo una serie de retos tales como: la atención del déficit de recursos humanos adecuadamente capacitados, la promoción de la innovación y la generación de conocimientos, la integración de la cadena de valor, la descentralización y el fortalecimiento del rol del Estado como promotor de la gastronomía peruana para convertir a la gastronomía un motor de desarrollo nacional (Valderrama, 2017).

5. Un modelo de negocio pyme: “Restaurante de menú”

Aunque a nivel nacional no haya una tipología de restaurantes o literatura académica ampliamente desarrollada sobre el modelo de negocio “restaurantes de menú”, este tema tiene un alto grado de pertinencia respecto al sujeto de estudio e incluirlo aporta a la comprensión del mismo.

Valderrama identificó dentro de las pymes varios tipos o sub-modelos de negocio: “restaurantes gourmet, cadenas de comida rápida, restaurantes de cocina regional, huariques, picanterías, establecimientos que expenden menú, puestos de comidas de mercados, comidas de la calles, catering, tiendas gourmet, fabricantes de equipos de cocina” (2017, p. 17). Aquí, es posible ubicar a los “establecimientos que expenden menú”, aunque se les puso un rótulo, no es una designación normalizada. Quizá, “restaurantes de menú” es otra denominación más coloquial.

Si bien se evidencia la falta de estudios rigurosos o detallados sobre este tipo de negocio, hay información en fuentes secundarias que evidencian su existencia. Algo que permite entender relativamente la estructura de costos de un “restaurante de menú”, y la economía de sus clientes, son dos artículos periodísticos que hacen referencia al gasto promedio mensual que un peruano tiene fuera de su casa en relación al costo del menú:

El precio máximo de un menú económico compuesto por sopa o entrada, plato de segundo y refresco puede llegar a costar entre S/.5.00 y S/.15.00. Por estrato alto que incluye distritos como Miraflores, San Isidro, La Molina, San Borja el precio promedio es de

S/.10.00; mientras que, el estrato bajo como Carabayllo, Comas, La Victoria, Puente Piedra, San Juan de Miraflores, San Martín de Porres, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo puede llegar a un precio promedio de S/.6.50 (GESTIÓN, 2013).

Los peruanos gastan S/.8.13 soles en promedio, en un menú para almorzar, según un estudio de la consultora Arellano Marketing publicado por el diario Gestión. De acuerdo al informe, en Lima Metropolitana, el monto llega a S/.9.12 soles y, en el interior del país, es de 6.96 soles (RPP Noticias, 2014).

Valderrama menciona que se podría “aprender más sobre los establecimientos que expenden menús populares con pizarra a la calle (los que van de S/.5 a S/.12 o un poco más). ¿Qué ofrecen? ¿Qué elige la gente? Lo malo y lo bueno” (2017, p. 18), menciona -también- que aunque se sepa que hay un número determinado de negocios en el sector gastronómico, no se sabe el volumen de ventas por rubros, tamaños ni distritos; ni otros tipos de información más concreta como el tipo de equipamiento que utilizan o la tasa de mortalidad de los negocios gastronómicos; ni qué decir de todo aquello que funciona bajo la informalidad. De hecho, sugiere, que sería propicio que distintas organizaciones, tanto públicas como privadas, asuman “el objetivo de generar estadística confiable y de uso generalizado” (2017, p. 18).

Con el fin de entrar en el caso de la investigación, se describirá brevemente el contexto donde “Tabla Caliente” se desarrolla. Para ello, es importante mencionar la importancia de los clúster en el sector gastronómico en Lima, dado que, para algunos, la industria de restaurantes en Lima es un ejemplo perfecto de un clúster de negocio (GESTIÓN, 2014). Aquí, incluso se han hecho estimaciones sobre aquellos puntos estratégicos que empiezan a posicionarse como oportunidades de negocios gastronómicos en los siguientes distritos de Lima: Miraflores, Barranco, Pachacamac, Surco y Los Olivos (Hurtado de Mendoza, 2012).

Estos puntos estratégicos podrían estar relacionados con la visión de la gastronomía en función del turismo o de los “grandes” restaurantes. A pesar de que Jesús María no haya sido identificado como un punto estratégico de posicionamiento para un clúster, porque se puede entender de que estos puntos estratégicos están más relacionadas a la alta cocina y/o al turismo, hay algunos indicios de que en el Centro Comercial de la Residencial San Felipe hace varios años se viene consolidando un clúster de restaurantes, debido al incremento de la demanda a raíz de nuevos edificios y centros educativos, así como de oficinas y comercios, que se encuentran dentro y alrededor del Centro Comercial.

Si se observa el Centro Comercial San Felipe y alrededores, hay 35 restaurantes, con una tasa de crecimiento promedio anual del 7% (entre el 2014 y el 2017). Esta zona pueda pasar desapercibida, pero tiene un movimiento comercial importante, dado que hay organismos

públicos, privados, zona de bancos, universidades, un centro comercial, vecinos de la Residencial San Felipe y de los edificios construidos en las avenidas cercanas, etc., que por la cantidad de actores y diversidad de transacciones generan un alto flujo comercial.

Hay un tránsito significativo de personas que está haciendo crecer la demanda y oferta. Si bien “Tabla Caliente” es un “restaurante de menú” no todos los restaurantes en su zona son establecimientos que mantienen este modelo negocio, aunque casi el 50% de todos los restaurantes en el Centro Comercial de la Residencial San Felipe y alrededores sí lo son. La variedad en el tipo de oferta se ha ido incrementando, pero en varios restaurante el “menú” no es el *core* del negocio. La demanda ha generado, en la mayoría de casos, que durante el horario de almuerzo ofrecen alguna alternativa de menú.

Los “restaurantes de menú” son un modelo de negocio existente, vigente y relevante para un grupo (aún no cuantificado) de restaurante pymes, que no son restaurantes de “paseo” sino que ofrecen comida “casera” fuera de casa. Ellos existen, pero constituyen un modelo poco estudiado a nivel público, privado, teórico y práctico.

Finalmente, la descripción de “Tabla Caliente”, donde se narra la historia del restaurante, se describe su planteamiento estratégico, su diseño organizacional, sus principales procesos y su modelo de negocio, ha sido realizada de manera exploratoria en base a las fuentes primarias y secundarias siendo un elemento base para conocer al sujeto de estudio, plantear la metodología y realización del diagnóstico (ver ANEXO A).

CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA

En este capítulo, se describe la aproximación metodológica desarrolla a través de la determinación del alcance, enfoque, diseño, identificación de variables, selección muestral y secuencia metodológica, la misma que incorpora las técnicas de recolección de información, los instrumentos de análisis y validación de resultados, y se ha construido bajo conceptos y herramientas propias de la gestión de calidad.

Por otro lado, teniendo presente que aunque técnicamente un proyecto profesional es una modalidad de titulación, conceptualmente, está implicado en la generación de un cambio a través -en este caso- de la identificación de oportunidades de mejora como resultado de la elaboración del diagnóstico.

1. Alcance

No se debe considerar un alcance como un tipo de investigación. Los alcances pueden constituir las continuas fases “causales” que podría tener una investigación. El alcance del estudio depende de la estrategia de investigación, y los procedimientos y componentes del mismo serán distintos según lo que se pretenda lograr: un alcance exploratorio, descriptivo, correlacional o explicativo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

El alcance de esta investigación es descriptivo porque ha buscado detallar los procesos estratégicos, operativos y soporte que se realizan en la cocina de “Tabla Caliente”. Sin embargo, ha habido también una etapa exploratoria que permitió, a través de fuentes primarias y herramientas preliminares, conocer al sujeto de estudio, plantear los objetivos de la investigación y diseñar instrumentos para la recolección de información (Hernández et al., 2010).

Finalmente, la diagnosis se hace luego de la descripción y comprensión del sujeto, en un momento determinado del tiempo, a través de inferencias descriptivas e indicios de inferencias correlativas y explicativas, comprendiendo por qué pasa lo que pasa. Sería interesante hacer una investigación aún más profunda para verificar que efectivamente esos indicios generan correlaciones reales comprobables científicamente.

2. Enfoque

La investigación tiene un enfoque mixto con preponderancia en el factor cualitativo. Si bien el enfoque de tipo cualitativo no requiere la medición numérica ni la manipulación de variables (Díaz, 2017), este se ha complementado con un enfoque cuantitativo, pues se ha trabajado con aspectos observables y medibles que complementan y refuerzan ciertos hallazgos.

La esencia de la investigación cualitativa es la comprensión de los principales actores relacionados al fenómeno y obtener, dentro del entorno natural y el contexto, una visión más profunda e integral del problema para lograr una propuesta de mejora lo más pertinente posible. En tanto, el enfoque cuantitativo, es secuencial y probatorio. No se puede ir de manera itinerante, los pasos no se pueden invertir ni ser suprimidos, su método probatorio es numérico y estadístico. (Hernández et al., 2010). Así, el enfoque cuantitativo da información sobre una tendencia y el enfoque cualitativo busca sustentarla.

3. Diseño

El tipo de aproximación a la investigación se puede ver desde la investigación cualitativa dentro de dos perspectivas: una, como un estudio de caso, en la medida que se pretenda evaluar de manera pormenorizada situaciones representativas de problemas que se han identificado (Vergara, 2005); y otra, dentro de una lógica de investigación-acción la misma que tiene las siguientes características:

1) se lleva a cabo en los mismos lugares que la acción, y con los actores implicados; 2) recurre a menudo a métodos cualitativos de recogida de datos (entrevista, observación, recogida de documentos); 3) recurre esencialmente a métodos de análisis cualitativo o cuasi-cualitativo (...); y 4) da a lugar a un informe y un análisis de la acción más que a una exposición de resultados (Mucchielli, 2001).

El diseño metodológico cuantitativo es no experimental. Es un estudio que se realiza sin la manipulación de variables y en donde se observan los fenómenos en su ambiente natural para luego ser analizados. En este diseño, las variables independientes y dependientes se presentan sin que se interfieran en ellas. Se analiza el fenómeno tal como es. La finalidad es identificar cuáles son sus niveles de ocurrencia, evaluar situaciones particular y comprender relaciones entre las variables elegidas (Hernández et al., 2010).

Dado el alcance de este estudio, este diseño es de tipo transversal. Es un análisis que se da en un momento dado con el propósito de investigar y sacar conclusiones respecto a un momento específico en el tiempo. De esta forma, se puedan conocer, describir o entender las relaciones de causa y efecto de las variables (Hernández et al., 2010).

No se plantean hipótesis porque lo que se pretende es validar y ampliar las problemáticas encontradas en la etapa exploratoria, entendiendo a profundidad algunas relaciones sin validar una premisa preconcebida, lo que se logra haciendo una triangulación de la información recopilada, analizada de distintas y complementarias maneras.

4. Variables

Poniendo como aspecto central el objetivo general de esta investigación y dándole una connotación metodológica a la variable dependiente, se expresa el funcionamiento de las operaciones y procesos en el área de cocina del restaurante “Tabla Caliente”.

Las variables independientes se han seleccionado a partir del mapa de procesos (ver ANEXO A, figura 12) realizado en la fase exploratoria. Las tres grandes variables se han clasificado según la denominación de los siguientes procesos: estratégicos, operativos y de soporte, desglosándolos y haciendo referencia a los procesos que suceden e interfieren en la cocina.

Las variables se presentan en una matriz de operacionalización simple (ver ANEXO B, tabla 9). Es simple debido a la naturaleza de la investigación y el objetivo de la misma. Así mismo se propuso un mapeo libre de variables con la finalidad de que ellas no sean absolutas y, las mismas, puedan manifestarse naturalmente y ser definidas bajo su propio desenvolvimiento.

Además de las sub-variables identificadas en la matriz, esta investigación propone incorporar cuatro variables adicionales: funciones, características del producto, relaciones interpersonales, y perspectivas a futuro, las mismas que se incorporan para complementar el análisis pues se estima que impactan las operaciones de cocina.

Cada uno de estas variables describe distintos aspectos tanto de los procesos en sí mismos como de circunstancias tangibles e intangibles que los modifican. Si se conocen las funciones de cada entrevistado, se puede saber en qué parte de un proceso participa y qué es lo que hace en él; saber las características del producto o servicio desde la perspectiva de los entrevistados es importante para medir su alineación con la propuesta de valor del restaurante; las relaciones interpersonales pueden manifestarse como un síntoma de algún problema o circunstancia recurrente; las perspectivas a futuro, desde la gerencia, para entender cómo es que están en relación o no con las operaciones diarias. Se tiene además la categoría "varios" como una sección que acoge a un flujo -en primera instancia- no estructurado de información.

Los indicadores de las sub-variables independientes son los componentes mismos de las variables: macroprocesos, procesos, subprocesos, actividades, tareas o aspectos particulares que las configuran, y se abordan de manera genérica. A partir del contacto con los actores, observación y posterior análisis de data estas variables se terminan de definir.

Por otro lado, el análisis cuantitativo se realiza a través de categorías ordinales que determinan los niveles de cumplimiento de los requisitos que establece la norma sanitaria del sector: alto (A), medio (M), bajo (B), ninguno (N), no corresponde (NC) y no se puede verificar (NV). Estos niveles y el análisis de sus frecuencias dan una referencia específica sobre la norma, lo que

acompañado de un análisis cualitativo determina la importancia de los valores obtenidos en cada categoría y requisito, facilitando entender los resultados integradamente.

5. Selección muestral

Dado que uno de los principales pilares de la investigación cualitativa son los actores, las fuentes de información primarias son el insumo central de la investigación (los dueños, los gerentes, los responsables de área, los cocineros, los ayudantes de cocina, los meseros, los repartidores y los responsables de limpieza) son quienes proveen la información central. Se tiene en consideración que aquellos que proveen información, son también aquellos sobre los que se hace la investigación y se propone la acción.

Los tipos de muestra que se utilizan son de tipo por conveniencia y por participación voluntaria. La muestra por conveniencia se da por el pleno acceso que se tiene con la organización. Esta cercanía resulta estratégica y conveniente puesto que ha permitido acceder rápidamente a las unidades de observación: el restaurante y trabajadores. La de tipo por participación voluntaria se da porque se han presentados plataformas que facilitaron el vínculo con quienes trabajan en “Tabla Caliente” y que propiciaron que de manera voluntaria y natural proveer información crucial para la investigación (Hernández et al., 2010).

6. Secuencia metodológica

Primera fase: La investigación comprende, en una primera instancia, una base teórica y contextual respecto al objeto de estudio. Ambas basadas en fuentes de información secundarias. En paralelo, abarca un proceso exploratorio, en el que se observaron las operaciones de “Tabla Caliente”; se tuvieron conversaciones informales con algunos trabajadores; y, se realizaron instrumentos preliminares: la guía de entrevista a trabajadores de cocina y la de observación de procesos, los mismos que se validaron en una entrevista y una observación pilotos.

Esto permitió hacer una descripción de la organización de manera general (ver ANEXO A) y entrar al trabajo de campo con una mirada más amplia y una base sobre la cual empezar el diagnóstico.

Segunda fase: Esta instancia comprende todo el proceso de recolección, codificación y un primer de análisis de información.

Para la recolección de información se utilizaron los siguientes instrumentos:

- Guía de entrevistas a profundidad semi-estructuras para trabajadores de cocina, salón y delivery, a gerentes-dueños y especialistas (Hernández et al., 2010). Son guías que parten de cuestionamientos similares pero son abordadas de manera particular con cada bloque de entrevistados. (Ver ANEXO D).

- Observación no participante, utilizando dos hojas de verificación: Hoja de verificación N°1: Norma sanitaria y Hoja de verificación N°2: Buenas Prácticas de Manipulación -BPM- y Control Operativo (Project Management Institute, 2013). Ambas realizadas en base a la “Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines” dispuesta por el MINSA y afines al Manual de Buenas Prácticas de Manipulación para Restaurantes y Servicios Afines realizado por (MINSA, 2005) (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2008). (Ver ANEXO E).
- Observación participante a través de una guía de observación descriptiva de las actividades de cada trabajador de cocina (Hernández Sampieri et al., 2010) (ver ANEXO F).
- Diarios de ocurrencia desde la perspectiva de la gerente general, de la jefa de cocina y del supervisor del turno del m., que recogieron las ocurrencias o problemáticas del día a día durante una semana (Hernández Sampieri et al., 2010).
- Registro audiovisual (fotos, videos y audios).

Respecto a las observaciones y las entrevistas, éstas han tenido el propósito de levantar la información desde la perspectiva de la investigadora y de los actores implicados. Las preguntas tienen carácter genérico y no responden a indicadores detallados, pues la propuesta de la investigación-acción implica regresar a la fuente, haciendo un contraste, a partir de la información recogida y las referencias teóricas y contextuales para el análisis.

Asimismo, los instrumentos de recolección de información utilizados fueron validados en la matriz de recolección de información (ver ANEXO C, tabla 10).

Para la codificación y un primer análisis de información se tienen los siguientes instrumentos:

- Matriz de codificación de datos de entrevistas. Ha sido construida en base a fragmentos textuales, extraídos de las transcripciones de las entrevistas y clasificados según las variables; Se elaboraron considerando variables previamente definida, así como otras que aparecieron y fueron colocadas en la categoría “varios” (Rodríguez, Lorenzo & Herrera, 2005).
- Matriz de codificación de datos de observación. Ha sido construida sobre el registro de observación, asignando colores para las variables estudiadas, codificando aquellas variables que hacen referencia a procesos de manipulación de alimentos (ver ANEXO F). Igualmente, se elaboraron considerando variables

previamente definidas, así como otras que aparecieron y fueron colocadas en la categoría “varios” (Rodríguez, Lorenzo & Herrera, 2005).

- La construcción del mapa de procesos de “Tabla Caliente” (Ferrándiz & Rodríguez, 2004) desarrollado en la fase exploratoria y que ofrece el marco de variables de referencia para la diagnosis. (Ver figura 12, de ANEXO A)
- Diagramas de flujo. La construcción de los mismos permitió entender y describir cada uno de los procesos operativos de cocina desde dos perspectivas: la del entrevistado y la del observador (Project Management Institute, 2013) (Ramonet, 2013). (Ver ANEXO G)
- Representaciones gráficas de la cocina que facilitan una comprensión de los procesos en el tiempo y el espacio. (Ver ANEXO H)

Tercera fase: Redacción del diagnóstico, en base a las fases anteriores, se describe a detalle cómo son las operaciones en la cocina de “Tabla Caliente”, y se entra en un segundo nivel de análisis.

Las operaciones son analizadas teniendo en consideración lo planteado tanto en el marco teórico como en el marco contextual, con énfasis en las perspectivas de gestión de calidad, así como en otros conceptos o elementos que aparecieron como necesarias en el transcurso del análisis. Particularmente, los hallazgos sobre ineficiencias y problemáticas analizadas en los procesos operativos en cocina han sido enmarcados en base a la teoría de desperdicios D.O.W.N.T.I.M.E.

Adicionalmente, el análisis del diagnóstico se refuerza con la opinión de especialistas quienes validaron y ampliaron los referentes de calidad para pymes del sector gastronómico. Se cubrieron distintos perfiles de especialistas del ámbito académico, empresarial, público y práctico (ver ANEXO I).

Por último, la diagnosis es validada por dos modelos que analizan el grado de madurez de la gestión de calidad en una organización (ver ANEXO J). El primero, la norma ISO 9004 que propone para la organización una autoevaluación que determina el grado relativo de madurez de su SGC permitiendo identificar oportunidades de mejora (ISO, 2009). Se han realizado dos autoevaluaciones utilizando las dos matrices de evaluación ofrecidas por la norma: uno para evaluar la organización de manera general y otra para evaluar, específicamente en este caso, los procesos operativos de cocina; ambas en base a la perspectiva de la investigadora y de los directivos de la organización.

El segundo, el modelo Hammer o PEMM (por sus siglas en inglés: *Process and Enterprise Maturity Model*) se constituye, junto con la ISO 9004, como uno de los modelos de

madurez más propicio para las pymes, por tener una estructura simple y fácil de usar (Pérez-Mergarejo, Pérez-Vergara, & Rodríguez-Ruiz, 2014). El modelo PEMM reúne como referente las mejores prácticas de gestión y tiene la versatilidad para ser utilizado por cualquier compañía de cualquier industria (Hammer, 2007b). La evaluación la ha realizado la investigadora utilizando la matriz de evaluación de procesos propuesta por Hammer, con ella se busca complementar los resultados de la evaluación ISO 9004 respecto a los procesos, porque esta entra con mayor detalle y profundidad a la evaluación de los mismos.

En la figura 44 se pueden observar todos los instrumentos señalados en el desarrollo de la secuencia metodológica (ver ANEXO K).



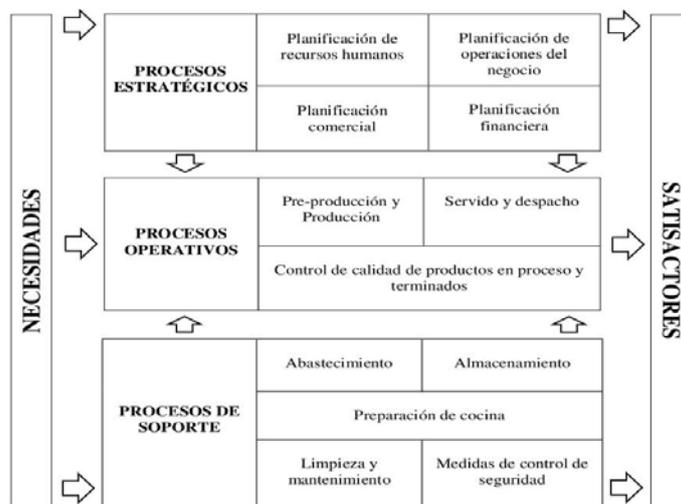
CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO DE OPERACIONES EN LA COCINA DE “TABLA CALIENTE”

El diagnóstico es un proceso de análisis que revela la situación real de la organización en un momento dado del tiempo abriendo la oportunidad de descubrir problemas y oportunidades de mejora; por tanto, el diagnóstico se configura como un primer buen paso para una mejora (Meza & Carballada, 2008).

En el planteamiento metodológico, desarrollado en el capítulo anterior, se operacionalizaron una serie de variables en base a la construcción del mapa de procesos realizado en la descripción de la organización (ver ANEXO A, figura 12). La construcción de este mapa de procesos, comenzó por la identificación de los procesos estratégicos, operativos y de soporte que constituyen e influyen en las operaciones de cocina de “Tabla Caliente” y fueron clasificados a través de las perspectivas del Balance ScoreCard.

Luego de la recolección, el orden y el análisis de la información, la selección de variables se ajusta y se focaliza en la perspectiva de proceso interno (ver figura 3).

Figura 3: Mapa de procesos focalizado en cocina



Adaptado de: García et al., 2007.

La perspectiva de proceso interno es vista dentro del “mapa de procesos focalizado en cocina”, a través de los procesos estratégicos, operativos y de soporte. Excepcionalmente, en el grupo de procesos estratégicos, se han considerado las cuatro perspectivas del Balance ScoreCard, a diferencia de los otros procesos, porque se estima que las decisiones tomadas en este nivel repercuten en la perspectiva de proceso interno, tanto para los procesos operativos como los de soporte.

Los procesos estratégicos de toda la organización son transversales a la misma. Desde el trabajo de campo, la observación y el análisis sobre los procesos en la perspectiva de proceso interno se ha podido tener una aproximación a toda la organización y a sus procesos estratégicos.

Por otro lado, están los procesos de soporte. Los procesos de abastecimiento, almacenamiento y “preparación de cocina” han sido analizados desde un enfoque de procesos, describiéndose detalladamente y tratando de comprender cómo funcionan. Asimismo, se ha considerado que tanto los procesos operativos como los de soporte -recién mencionados- forman parte del macroproceso operativo de conversión de insumos a producto final, siendo analizados de manera similar.

Los otros dos procesos de soporte (limpieza y mantenimiento, y medidas de control de seguridad) que fortalecen el macroproceso operativo de conversión serán analizados desde el cumplimiento de la norma sanitaria (establecida por el MINSA), los estándares de Buenas Prácticas de Manipulación (propuestos por el MINCETUR) y la ley de seguridad y salud en el trabajo (promovidas por el MINSA y MINTRA).

La mirada desde la normatividad del sector al que pertenece “Tabla Caliente” es un aspecto también transversal para toda la organización, vinculada muy estrechamente a los procesos operativos, presentándose como un requerimiento para conseguir una gestión de calidad.

El desarrollo de este capítulo, por tanto, se realiza en base al mapa de proceso focalizado en las operaciones de cocina y a los dos ejes ya referidos: perspectiva estratégica y normativa. Estos dos ejes, desde una perspectiva metodológica, han sido entendidos como las variables intervinientes o modeladoras sobre las otras variables, sobre los procesos.

Las variables adicionales que se identificaron en el capítulo anterior son desarrolladas en la medida que se relaciona algún punto con los dos ejes mencionados o con un aspecto mencionado en el mapa de procesos. Además, las variables recién identificadas en el análisis que no se lograron vincular directamente con otras, serán abordadas en la medida que complementen y fortalezcan las conclusiones.

En general, dentro de estos marcos conceptuales, se ha buscado hacer un mapeo libre de la situación en donde a partir de la información obtenida se llega a tener un conocimiento de lo que se hace y cómo se hace, permitiendo la descripción y el análisis de las operaciones de cocina en “Tabla Caliente”.

Al final, el análisis descriptivo y los hallazgos que de él se desprenden son validados con los resultados de las evaluaciones sobre el nivel de maduración de la organización y sus procesos de cocina respecto a un SGC, identificando desde estos modelos las oportunidades de mejora para la organización.

Por último, y aparte, se anexa una breve descripción del trabajo de campo (ver ANEXO L) que tiene como objetivo presentar la evidencia del trabajo de campo, la investigación y el análisis realizados, respaldando lo escrito en este capítulo.

1. Procesos estratégicos

Los procesos estratégicos, abordados a través de las cuatro perspectivas del Balance ScoreCard, implican la planificación estratégica y son clave para alcanzar un propósito u objetivo.

El propósito explícito de la organización es poder responder diariamente a la demanda que tienen, como dice su misión, por medio de comida casera -en formato de menú- servida en un tiempo oportuno, a un precio justo, a través de una atención familiar y procesos artesanales, usando recetas tradicionales y diaria creatividad (Restaurante Tabla Caliente, 2017). Esto se debe tener presente porque en base a esto todo lo demás se configura.

1.1. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje está vinculada a varios aspectos. En el plano estratégico, está reflejada en la planificación de recursos humanos; es decir, cómo se han diseñado las políticas internas de manejo de estos recursos y los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación y retroalimentación.

Un elemento que se tiene para hablar de la planificación de recursos humanos en “Tabla Caliente” es la evaluación de su diseño organizacional. El organigrama basado en las entrevistas y observaciones puede ayudar a entender mejor el diseño organizacional (ver ANEXO M, figura 47), diferente al expuesto en la descripción del caso de estudio en base a la fase exploratoria (ver ANEXO A, figura 11).

La autoridad la tiene la propietaria principal que, a su vez, es la gerente general. Asimismo, aunque no se utilice la denominación de chef ejecutivo dentro de “Tabla Caliente”, es ella la más cercana a cumplir ese rol: es quien elige el menú diario, quien hace la negociación y compra los insumos y ve por la capacitación del personal de cocina (Rodríguez, 2015).

Con un rol gerencial que no está definido con claridad, está una de sus hijas, quien también es propietaria del negocio aunque tiene una participación accionaria menor. También, está el esposo de ella que tiene como rol principal supervisar y encargarse del turno del mediodía. Un aspecto tangible es el hecho de que los directivos cuentan con horarios fijos; sin embargo, tienen cierta libertad para cubrirlos, asignando a otras personas su rol. La dinámica para ellos, en general, no está totalmente definida ni delimitada, aunque está claro que quien tiene la autoridad principal es la propietaria, fundadora y gerente general.

Sobre los mandos medios. Hay un encargado de pedidos para llevar. Hay, también, un encargado del turno de mediodía, que, normalmente, lo asume el supervisor del mediodía, de lunes a viernes; y, la gerente general, sábado y domingo. También, hay un encargado tácito del turno a.m. (es tácito porque no se reconoce ni lo reconocen como tal, pero asume algunos roles que no son los de un mesero normal). Asimismo, hay un encargado del turno noche. Por último, hay una jefa de cocina.

Algunos tienen más claro su rol. No hay un documento formal que les diga qué debe hacer cada quien, con excepción del encargado de pedidos para llevar que sí tiene un documento que indica sus responsabilidades (aunque este no lo conocía y, quizás por ello, algunas de sus funciones las realiza la cocinera de entrada o algún repartidor). En el caso de los encargados del salón, cumplen con estar presentes, asignar pedidos, controlar que el plato salga bien -según criterio personal- y cobrar los pedidos.

En el caso de la jefa de cocina, según lo que contó, su labor debe centrarse en revisar que todos lleguen bien uniformados, que cumplan sus tareas y en asignar algunas tareas, tratando de enfrentar exitosamente las condiciones del día a día. En la observación, se evidenció que realiza la revisión y da algunas pocas indicaciones. Ella juega más el rol de una cocinera esforzada, que de jefa, asumiendo tareas que nadie hace.

Luego, están los puestos operativos: los meseros en el salón; los repartidores y la recepcionista en los pedidos para llevar; los cocineros de fondos para el turno a.m. y m., m. y p.m., los cocineros de entrada a.m. y p.m., los ayudantes de cocina a.m. y p.m., los encargados de juguería (en la noche la encargada de juguería es la misma que la cocinera de entradas en la cocina) ; y, el operario de limpieza, que no es en estricto personal de cocina pero está presente en varios de los procesos de manipulación de insumos. (Ver tabla 3).

Tabla 3: Número de personas por puesto y por turno en operaciones de cocina

	Lunes a sábado	Domingo
Cocinero de entradas	a.m. y m.: 1 // p.m.: 1	a.m. y m.: 1
Cocinero de fondos	a.m. y m.: 1 // m. y pm: 1	a.m. y m.: 2
Ayudante de cocina	a.m.:1 // p.m.: 1	a.m.: 2
Operario de limpieza	a.m.:1	

De lunes a sábado, el turno a.m. empieza con una persona que hace de volante, cumpliendo cualquier rol y, luego, asume uno de los tres puestos siguientes. Después, entra la cocinera de entradas, la cocinera de platos fondo y la ayudante de cocina. Al mediodía entra un cocinero de frituras que es el mismo de platos de fondo que se queda hasta la noche. A las 12:45 p.m., se va el operario de limpieza; y, a las 2:00 p.m., se va el encargado de juguería y entra otra ayudante de cocina. A las 2:30 p.m., ingresa la cocinera de entradas y encargada de juguería p.m. A las 3:30 p.m., se va la cocinera de entradas; luego, se va la cocinera de platos de fondo y la ayudante de cocina. El turno p.m., que no tiene hora de inicio preciso, es asumido por la cocinera de entradas, el cocinero de frituras y platos de fondos, y la ayudante de cocina. El domingo es un día excepcional, solo se trabaja un turno a.m. y m.; dos trabajadores llegan a las 7:00 a.m. y tres llegan a las 9:00 a.m. El horario de salida es igual para todos a las 10:45 p.m.

Se realiza un horario semanal que, para los de cocina, parece ser siempre es el mismo. Estos horarios han encontrado un punto de equilibrio, pero no logran sincronizar todo lo que se hace, todo lo que se necesita hacer, cómo se tiene que hacer y a quiénes se necesita para hacerlo en la cantidad y calidad pertinente. Coincidió en los primeros días de observación que el operario de limpieza (el que hace, a veces, de ayudante de cocina) estaba de vacaciones. Asimismo, el primer día de observación fue el descanso de la cocinera de entradas (la volante la cubre pero hay un tiempo en el turno a.m. de pre-producción que no se cubre) y, además, había un pedido de catering. Ese día, la cocina estuvo desordenada, los pedidos del salón demoraron y, mientras se servía el pedido de catering, se paró la atención de los pedidos para llevar.

Por otro lado, algunos manifestaron, durante la entrevista o en conversaciones durante las observaciones, algunas circunstancias de malestar laboral. Por ejemplo, a uno le parecía mal que solo uno se encargue de limpiar el horno, a otro que no hayan dejado calentando los choclos, no recibir la ayuda suficiente del ayudante de cocina, no poder salir a tiempo por no tener claro quién haría el reemplazo, etc. Hay un malestar latente respecto a las expectativas de lo que el otro hace o debiera hacer.

Otro aspecto es que al salir del turno no hay supervisión ni control. Cada uno termina siendo su propio supervisor aunque esté la jefa de cocina o encargada de turno. Esto no necesariamente es algo negativo, puesto la autoevaluación supone una auto-regulación y un menor costo. Sin embargo, sí habría que determinar cuál es la real brecha de lo que se hace y cómo se hace entre lo que debería hacerse y cómo hacerse; y esto no está identificado.

En la planificación de recursos humanos prima una lógica de resolver el día, la semana o el mes, pero no de manera estratégica. En sí, estas acciones responden al objetivo de atender la demanda diaria. El resultado a corto plazo son ineficiencias, pero en el largo plazo podrían ser ineficacias.

Hay una organización informal (ver ANEXO M, figura 47) -al no haber una presentación formal del organigrama- que permite clarificar la división del trabajo y el grado de responsabilidad de todos, en función del puesto que cada uno ocupa. Sin embargo, algunos, no sabían que puestos de trabajo tenían o asumían un grado de responsabilidad que se contradecía con lo que otro decía o con la propia observación.

Para los puestos operativos de cocina, la jefa de cocina no es una autoridad. Pueden acudir a ella o al encargado de turno para alguna circunstancia menor, pero en la cocina la dueña es con certeza quien tiene la autoridad y quien, finalmente, resuelve los problemas aun cuando ella no está. Parece que la autoridad no se ha transferido correctamente. Tanto en la cocina como en todos los puestos de encargados y supervisores se percibe que los puestos les “quedan grandes”, pues no parecen estar capacitados para atender los problemas cotidianos.

En el área de pedidos para llevar y salón, se tienen funciones que aparecen en documentos, pero que no son aplicadas. En la cocina, estas funciones ni si quiera están escritas. Se han dado tácitamente a través de la demanda de las operaciones, los requerimientos particulares de la dueña y por la costumbre. Así también, los puestos de trabajado se han ido creando de la misma manera.

En “Tabla Caliente” no hay un proceso de reclutamiento, selección, inducción, evaluación ni de retroalimentación planificado. En la cocina, con un grupo de 8 a 9 personas, 7 de ellas trabajan en el restaurante por más de 6 años y 2 de ellas por más de 20 años. Si se considera que el restaurante tiene 28 años, el nivel de rotación en la cocina es bajo. Casi todos llegaron porque vieron un anuncio en la ventana o, principalmente, porque fueron recomendados. El puesto de ayudante de cocina es el que más rota (quizás sea el menos atractivo); lo cubrió el sobrino de la cocinera por un año y medio y, luego, fue reemplazado por la hermana de otra cocinera. En la cocina, trabajan una pareja de esposos y la hermana de la ayudante de cocina, que es la jefa de cocina, tiene una hija que es mesera. Además, hay dos meseros que son hermanos. Parece todo quedar en familia.

El personal de cocina ha aprendido mucho sobre la marcha, han ido autorregulando lo que tienen que hacer, tratando de seguir y cumplir las indicaciones. No es un equipo profesionalizado -como la misma dueña lo reconoce- siendo la experiencia una de las mayores fortaleza que el equipo tiene.

No se tiene un manual de funciones, manual de procedimientos, cronograma de limpieza, etc. La evaluación del desempeño es subjetiva en la medida de que está -principalmente- en función del criterio y la presencia de la dueña, de su registro mental y la apreciación que ella puede tener sobre su equipo en determinado momento. Es complicado hacer una evaluación de

desempeño, pues no se han establecido indicadores; y la retroalimentación se da ocasionalmente ante un hecho fortuito.

Por último, si bien no hay un reglamento interno de trabajo, las reglas no son inexistentes, aunque parece que estas no han sido compartidas con claridad. Existen ciertas confusiones y malestares respecto a los horarios, el almuerzo de personal, las faltas y tardanzas, la presentación personal, etc. Cuestiones que no parecen ser abordadas por el personal encargado ni gerencial.

El planteamiento estratégico descrito en base a los documentos formales que proporcionó “Tabla Caliente” (ver ANEXO A) no lo tienen presente quienes dirigen actualmente el restaurante. No tener un planteamiento estratégico dificulta las capacidades de la organización para asignar recursos de manera oportuna, establecer prioridades, delegar responsables y que cada quien asuma las responsabilidades de sus acciones y los resultados de las mismas (Hitt et al., 2006).

1.2. Perspectiva de proceso interno

Desde el punto de vista estratégico, la perspectiva de proceso interno está relacionado al planeamiento de las operaciones del negocio, la infraestructura y el equipamiento; la planificación de la capacidad instalada; la identificación y desarrollo de canales de abastecimiento y los proveedores; la recopilación, recreación y creación de recetas; el diseño de manual de procedimiento, manual de funciones, del programa sanitario y prácticas de BPM; y, el diseño de políticas internas de manejo operativo.

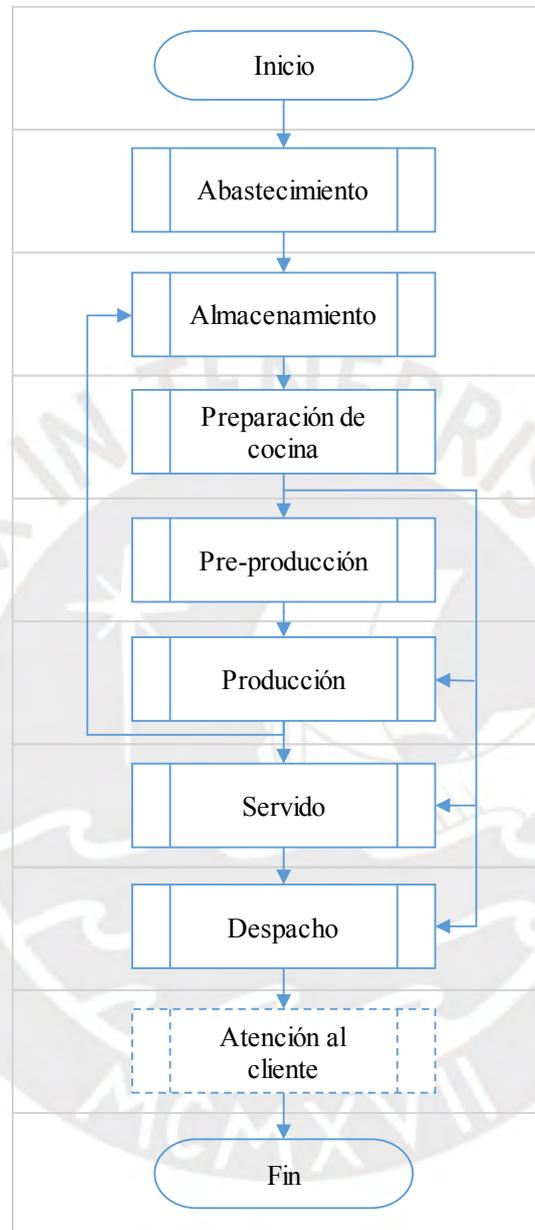
Si bien no se ha planificado la capacidad instalada, ni hay un manual de procedimientos, ni un manual de funciones, ni un programa sanitario, ni prácticas de BPM normalizadas y, mucho menos, políticas internas de manejo operativo, hay una rutina instaurada en respuesta a la demanda, la misma que ha determinado el ritmo de las operaciones diarias y ha ido definiendo la estrategia.

A continuación, se describen las operaciones señalando los procesos involucrados, aunque los mismos serán desarrollados con mayor detenimiento posteriormente desde el punto de vista de los procesos operativos o de soporte. Algunos aspectos como la infraestructura, el equipamiento, la aplicación de los principios de higiene, sanidad y buenas prácticas de manipulación se analizarán, también en otro punto, en contraste con la norma sanitaria del sector.

La cocina de “Tabla Caliente” opera todos los días, de lunes a domingo, en tres turnos: desayuno (a.m.), almuerzo (m.), lonche y cena (p.m.). Todos los días se cumple el mismo macroproceso de conversión de insumos, que se inicia con el proceso de abastecimiento; sigue con el proceso de almacenamiento; luego, con los procesos de pre-producción, producción, servido, despacho; y, por último, la atención directa con el cliente cuando recibe el producto, el

plato de comida o bebida, a través del servicio. La “preparación de cocina” se presenta antes de los procesos de pre-producción, producción, servido y despacho. (Ver figura 4).

Figura 4: Macroproceso de conversión de insumos a producto final



Este proceso, gráficamente, tiene una configuración lineal porque representa un flujo lógico. Aquí, se evidencia lo que normalmente sucede en cualquier restaurante.

En el menú de “Tabla Caliente”, como se especifica en la perspectiva cliente, hay una estructura determinada que organiza los procesos diarios. En esa estructura, hay una parte variable y otra parte que es siempre igual. En base a ambas, se programa las compras del día que se llevan a cabo durante el proceso de abastecimiento. Cuando los insumos llegan al local son distribuidos a los manipuladores, según corresponda, y lo que no se vaya a usar es almacenado.

El proceso pre-productivo empieza en paralelo al proceso de abastecimiento, produciendo con insumos que llegan muy temprano o que están almacenados desde el día anterior o antes; el proceso de producción le sigue inmediatamente. La dinámica es que al llegar cada trabajador lee el menú o ya sabe lo que tiene que hacer, y avanza con lo que pueda. Entonces, cada manipulador hace los procesos pre-productivos y productivos en función de los insumos que tiene y lo que debe preparar, a veces, avanzando receta por receta y, en otras ocasiones, preparando varias recetas en paralelo.

El proceso productivo tiene dos fases. Algunas recetas y platos solo llegan hasta la fase 1, en donde el plato queda listo antes de que empiece el turno del almuerzo y, durante el turno, se vuelve a calentar si es necesario, se sirve y se despacha. La fase 2 hace referencia a aquellos platos que salen con frituras o son frituras, y que se terminan de preparar cuando el pedido entra.

Los pedidos entran por tres canales de venta: salón, pedidos para llevar (*delivery* y barra) y los pedidos de catering. Los pedidos se cantan al mismo tiempo por personas distintas. Son servidos y despachados. Quien canta los pedidos para llevar los asigna al repartidor o se los deja al encargado de los pedidos para llevar para que sean asignados. Quien canta los pedidos para el salón, el encargado del turno y caja, asigna los pedidos directamente al mesero.

El turno del almuerzo, en donde se da de manera repetitiva el proceso de producción de la fase 2, el servido y el despacho, es el momento más importante para “Tabla Caliente”, es cuando hace efectiva su entrega de valor. Este es el turno que tiene mayor demanda. Si queda algo, se almacena. Aquello que no se vende, se replantea para el fin de la tarde y/o la noche.

Para el menú de noche, la lógica podría ser la misma y el primer proceso: la pre-producción podría ejecutarse de nuevo y de ahí continuar. Lo normal es que se siga la misma dinámica. Ocasionalmente, sólo una o dos alternativas del menú pasan por el proceso de pre-producción y producción, dado que el menú de noche se reconstruye en base a lo “que quedó” o se “hizo de más” en el almuerzo.

En paralelo al menú, el *core* del negocios, se atienden otras líneas de productos. En orden de presencia, está la atención de desayuno, lonche y cena con una carta de platos con alrededor de 80 opciones. El proceso de pre-producción para estas líneas de negocio también empieza a las 5:30 a.m. y, en la mayoría de casos, la producción solo se activa en la fase 2 con el pedido. Las tareas pre-productivas se realizan principalmente en la mañana, lo que no se utilizó de verduras se pasa directamente para el turno del almuerzo. Las frutas que han sido procesadas y no se han utilizado están disponibles para el turno de la noche. Asimismo, en la noche, donde la salida de esta carta es aún menor, se activa la pre-producción, si lo que ha quedado no es suficiente o no se

puede usar, e, igual que en la mañana, se salta de la pre-producción a la fase 2 de producción cuando el pedido entra.

En el almuerzo, además del menú, se tienen cuatro platos a la carta que pasan por procesos distintos que están dentro de la configuración del día a día. Aunque quizás por la poca frecuencia de pedido, por la no claridad en las recetas o criterios distintos de producción pueden ocasionar demoras en otros platos, fastidio para hacerlos, entre otros.

Por último, están los pedidos de catering, que normalmente están programados con anticipación y se incorporan a las actividades diarias; sin embargo, a veces, pueden generar cuellos de botella, al no haber un equilibrio en la carga laboral, al tener saturado el espacio, a la falta de utensilios o equipamientos, o a la no concordancia entre el menú y el pedido del día.

Todos los procesos que se realizan para un pedido de catering se dan en el mismo flujo de operaciones. Entonces, se le adiciona a cada proceso actividades extras lo genera un mayor estado de alerta y tensión. A su vez, esto puede provocar demoras en la entrega de platos y malestar en los clientes, como fue mencionado en las entrevistas y reflejado en la observación.

Según el Manual -incompleto- de organización y funciones de “Tabla Caliente”, la organización busca trabajar en base a un enfoque por procesos, pero, en la realidad, se da un enfoque mixto, en donde la presencia de una estructura funcional es bien fuerte. Los cocineros tienen claro sus propios objetivos y, en base a esos objetivos disponen todas sus actividades.

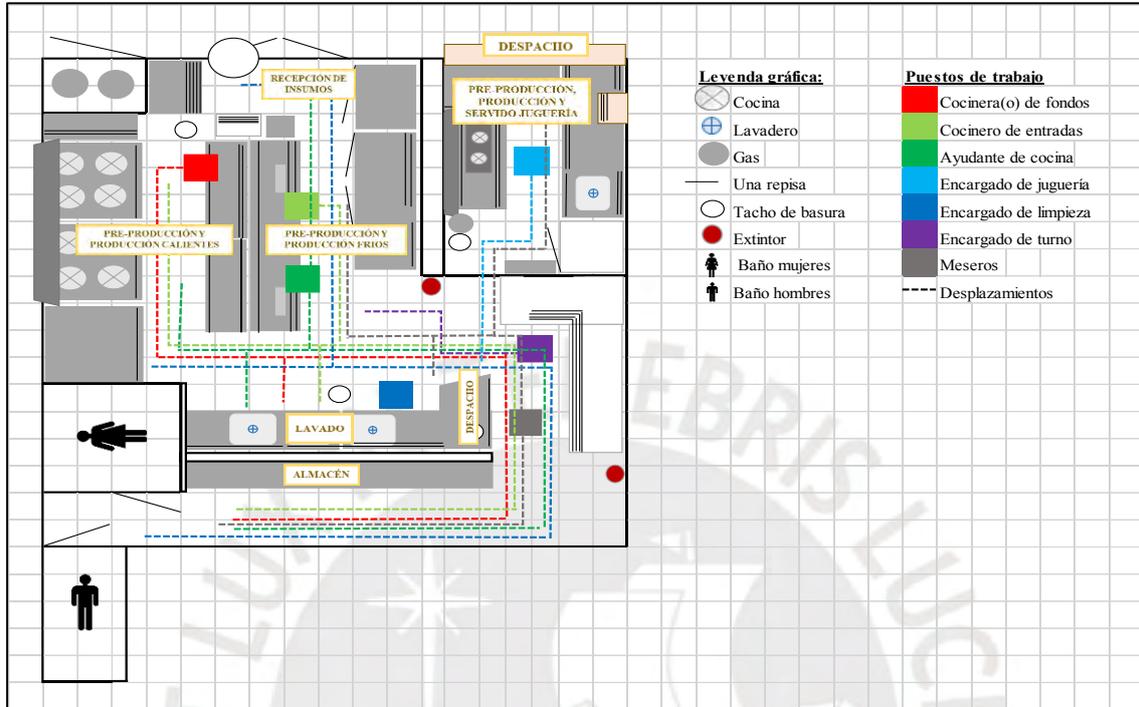
Se dice que es mixto porque a la hora que el pedido entra las operaciones sí están marcadas por un enfoque en procesos. Por momentos, según los ánimos y las personas, se logra trabajar en una dinámica colaborativa en que se organizan teniendo presente la secuencia de procesos. Sin embargo, teniendo en cuenta la terminología académica es más apropiado decir que no hay una mirada integral sobre los procesos sino que prima, sobre ellos, una mirada individualizada (Zaratiegui, 2010).

Por otro lado, todos estos procesos se pueden comprender dentro del contexto y de factores condicionantes como el espacio, el tiempo y los puestos de trabajo. La cocina solo tiene un espacio de alrededor 30 m² y está operativa desde las 5:00 a.m. hasta las 10:30 p.m., de lunes a sábado, y los domingos desde las 7:00 a.m. hasta las 5:45 p.m., atendiendo un promedio de 300 menús en el día y 30 menús en la noche. Además, atiende, con menor demanda, el desayuno, lonche y platos a la carta, y, ocasionalmente, pedidos de catering.

En la cocina, se han podido distinguir hasta siete maneras distintas de organizar las operaciones de acuerdo al espacio, el tiempo y los puestos de trabajo (ver ANEXO H). Dentro de estas siete configuraciones se tiene, por ejemplo, una que va del lunes a sábado en el turno a.m.,

antes de que se empiece la atención del almuerzo, donde se realiza la pre-producción y la producción en la fase 1. (Ver figura 5).

Figura 5: Distribución de áreas, puestos y movimientos de lunes a sábado a.m.



Luego, se tiene el turno m. 1, hay una reconfiguración porque entra más personal a turno y porque se empieza el proceso de servido, despacho y producción fase 2. Dos horas después, se tiene el turno m. 2, donde se empiezan a ir unos y entrar otros. Todavía hay movimiento, pero es posible ir haciendo tareas de limpieza para, después, “cerrar” el turno del mediodía y, así, empezar el siguiente. También se tiene el turno de lunes a viernes p.m., donde solo hay tres personas, cada una ocupa mayor espacio dentro de la cocina porque la demanda es mucho menor y permite que se puedan hacer las cosas a un ritmo menor.

Las cuatro configuraciones mencionadas arriba se dan durante un mismo día y son iguales durante los seis días de la semana. Hay además una configuración distinta el sábado en la noche donde hay una persona menos; y el domingo dos, habiendo dos personas más desde más temprano.

Además, en las representaciones gráficas, en base a la observación de los desplazamientos, hay trazadas unas líneas que los representan, evidenciando aspectos obvios como que cuando hay más gente, hay menor desplazamiento; y, cuando hay más gente, mayor desplazamiento. Sin embargo, al ver detenidamente los *lay outs* (ver ANEXO H), por momentos, hay varios puestos de trabajo dispuestos para realizar los mismos desplazamientos en los mismos

momentos, así como también hay movimientos repetidos que sugieren ciertos grados de ineficiencia.

En el turno a.m., hay un alto tránsito en los pasillos porque el personal del restaurante (no solo el de cocina) entra y sale para recoger y entregar insumos. En el turno m. 1, tres puestos están prestos para pasar platos, aunque solo uno de ellos tenga esa función y solo uno de ellos se encuentra en el lugar indicado para hacerlo. Al parecer, lo que tenían que hacer no les ocupaba demasiado tiempo.

Este tipo de circunstancias podría generar un cierto tipo de despilfarro en el uso del tiempo o en la cantidad de personas disponibles, pero no necesariamente por una actitud del trabajador, sino porque quizás hay momentos en que no tiene claro qué hacer y se involucra en un actividad “cualquiera” en curso aunque su presencia en la misma sea prescindible o, peor aún, negativa (por ejemplo de observó que el operario de limpieza decoró un plato poniendo en riesgo la inocuidad alimentaria).

Aunque lo expuesto hasta acá refleje el flujo común de las operaciones, es posible que se presenten funcionamientos distintos y que la organización tenga la flexibilidad suficiente para reorganizarse, según el requerimiento y circunstancia de cada momento o periodo.

Por otro lado, hay otros factores que configuran estos procesos, entre los cuales es relevante mencionar uno muy importante: las recetas. Ellas son parte de la personalidad del negocio. Son el pilar del restaurante y no están sistematizadas concretamente. Actualmente, la dueña del restaurante, junto a su cocinera más antigua, ha emprendido la titánica tarea de registrarlas y hacer el libro de recetas. Como este es un objetivo a mediano plazo y no se realizó dentro del local, fue un proceso que no se pudo observar.

Hay que tener presente que cuando se hace la elección del menú hay un planteamiento comercial de cara al cliente, pero también un planeamiento operativo, en la medida que determina el flujo de los procesos diarios. Cuando se decide el menú, de manera estratégica, se está respondiendo la siguiente pregunta “¿cuáles son los recursos que va demandar, respecto a los costos de insumo y al tiempo de preparación, considerando el grado de dificultad?”, tratando de generar un balance entre estos elementos. Quien decide el menú piensa en un mix de opciones que puedan estar listas a las 11:00 a.m., hora en que tiene que estar listo el menú, tratando de conseguir un equilibrio entre la eficiencia y la eficacia.

Un punto más respecto a las cuestiones relacionadas al planeamiento estratégico de las operaciones es la identificación y el desarrollo de canales de abastecimiento y proveedores. La gestión estratégica de “Tabla Caliente”, al respecto, procura relaciones a largo plazo. La dueña hace las compras diariamente en el Mercado de Magdalena desde que abrió el restaurante,

configurando la experiencia de compra no solo como una respuesta mecánica sobre la demanda sino como una característica inherente del negocio.

Desde una perspectiva relacional, ella ha construido un vínculo de confianza con sus proveedores. Eso garantiza que reciba un estándar mínimo de calidad, aunque este siempre termina siendo relativo porque ella siente que igual tiene que estar al pendiente y la confianza no es absoluta. En relación a ello, no hay indicadores de control establecidos. Cuando hay una falla de calidad, es advertida -unas veces- en el proceso de pre-producción o producción -pero, otras veces- el mesero o el cliente, en el peor de los casos, es quien la advierte. Esto sin duda es un punto crítico, pues hay fallas, pero no hay una mirada estratégica para desarrollar y concretizar procesos de control en el abastecimiento.

También el hecho de no tener un espacio de almacenamiento grande y tener que proveerse todo los días hace que su proveedor sea su almacén. Esto puede ser bueno en la medida de que está transfiriendo costos; sin embargo, habría que analizar el costo-beneficio, porque tanto en la entrevista como en la observación se evidenció una problemática relacionada al abastecimiento.

La perspectiva de proceso interno tiene muchas aristas y, desde una mirada estratégica, involucra una reflexión de qué es lo que se quiere y cómo se va a lograr. En “Tabla Caliente”, este proceso reflexivo no ha sido planificado con anticipación sino que se ha ido dando a la par de las propias operaciones sin aún encontrar el punto exacto de equilibrio. Sí tiene un planteamiento operativo que lo sostiene, pero este podría lograr mejores resultados.

1.3. Perspectiva cliente

La perspectiva cliente, en el plano estratégico, se refleja en la planificación comercial junto con el diseño de políticas internas de manejo comercial. Es decir, en el desarrollo de canales de venta y nichos de mercado, diseño de imagen y publicidad, diseño de estructura de menú y carta, en la innovación de menú y carta ofrecida, etc., todo contemplado dentro de unos parámetros establecidos previamente.

Con el fin de describir la planificación comercial en vínculo con las operaciones de cocina, se hace referencia a la descripción del diseño de la estructura del menú y la carta, haciendo referencia a la innovación. Entonces, en base al registro realizado durante la semana de observación se hace la descripción de este diseño.

Se hallaron tres estructuras que componen el menú del “día” y solo una, o la falta de una, en el menú de la noche. En la tabla 4, se muestra la composición del menú del “día”, de lunes a jueves y del sábado, teniendo como entradas una sopa del “día”; cuatro entradas o ensaladas del “día”; un soufflé o una entrada caliente del “día”; cinco entradas que son siempre las mismas y cuatro postres, que pueden salir en vez de la entrada y que son siempre los mismos a excepción

de la torta de chocolate que, a veces, no hay y de la Delicia que tiene varios sabores. Como segundo, siempre se tiene uno con pollo del “día”; uno con carne de res o de cerdo del “día”; y uno con pescado del “día”; se tiene cualquier menestra (aunque particularmente todos los lunes se hace lentejita), guiso de verduras, tallarines o puré con bistec, milanesa, filete de pollo, de pescado o huevo y plátano, además de cuatro opciones que siempre se repiten.

Tabla 4: Composición del menú del “día”, de lunes a jueves y sábado

Entradas	Segundos
Sopa del “día”	Pollo al horno con arroz y ensalada
4 entradas o ensaladas del “día”	Segundo con pollo del “día”
Soufflé del "día" (o una entrada caliente)	Segundo con carne de res o de cerdo del “día”
Choclo con queso	Segundo con pescado del “día”
Tamal de pollo	Menestra, guiso de verduras, tallarines o puré con milanesa, bistec, filete de pollo, pescado, huevo y plátano
Ensalada mixta	
Palta a la jardinera	
Ensalada de frutas	Hígado encebollado
Pie de manzana	Arroz a la cubana
Pie de limón	Con arroz y ensalada, con papa y ensalada o solo con ensalada: milanesa de pollo, filete de pollo, bistec, pescado, huevo y plátano
Crema volteada	
Delicia y torta de chocolate*	

Los platos del “día” indican que se está dentro de una categoría, por ejemplo soufflé o pollo, pero tiene una preparación especial para el “día”. Además todo menú incluye la cantidad de refresco que uno desee y postrecito de cortesía (que normalmente varía a excepción del viernes que casi siempre es arroz con leche).

En la tabla 5, se muestra la composición del menú del viernes “criollo” que siempre es el mismo. Se mantienen las mismas opciones de entradas o postres y de segundos, que son fijas de la composición anterior -en cursivas-; pero se tiene como entradas nuevas: el aguadito de pollo, la papa a la huancaína, el pastel de choclo, el cebiche de pescado, las mollejititas salteadas; en los segundos: el arroz con pollo, combinado criollo, ají de gallina, olluquito con carne, frejol con seco, cau-cau; y, como menestra frejol canario.

Tabla 5: Composición del menú del “día” viernes

Entradas	Segundos
Aguadito de pollo	Arroz con pollo
Papa a la huancaína	Combinado criollo
Pastel de choclo	Ají de gallina
Cebiche de pescado	Olluquito con carne
Mollejititas salteadas	Frejol con seco
Sangrecita criolla	Cau-cau
<i>Choclo con queso</i>	

<i>Tamal de pollo</i>	<i>Frejoles con milanesa, bistec, filete de pollo, pescado, huevo y plátano.</i>
<i>Ensalada mixta</i>	<i>Hígado Encebollado</i>
<i>Palta a la jardinera</i>	<i>Arroz a la cubana</i>
<i>Ensalada de frutas</i>	<i>Con arroz y ensalada, con papa y ensalada o solo con ensalada: milanesa de pollo, filete de pollo, bistec, pescado, huevo y plátano.</i>
<i>Pie de manzana</i>	
<i>Pie de limón</i>	
<i>Crema volteada</i>	
<i>Delicia y torta de chocolate*</i>	

En la tabla 6, se muestra la composición del menú del “día” domingo. Se mantienen las opciones de entradas o postres y de segundos que son fijas también en las composiciones anteriores -en cursiva-. Además, en entradas se tiene la sopa del “día”, cebiche de pescado, cuatro entradas o ensaladas del “día” y el soufflé o la entrada caliente del “día”. En los segundos, se tiene como fijo, segundo con pollo del “día”, segundo con pescado del “día”, segundo con pavo o carne de cerdo del “día”, asado con puré, ravioles o tallarines a la boloñesa, tallarines a lo Alfredo y a lo pobre con milanesa de pollo, filete de pollo, bistec, pescado, huevo y plátano.

Tabla 6: Composición del menú del “día” domingo

Entradas	Segundos
Sopa del “día”	Pollo al horno con arroz y ensalada
Cebiche de pescado	Segundo con pollo del “día”
4 entradas o ensaladas del “día”	Segundo con pescado del “día”
Soufflé del día (o una entrada caliente)	Filete de pavo con puré*
<i>Choclo con queso</i>	Asado con puré
<i>Tamal de pollo</i>	Ravioles a la boloñesa.
<i>Ensalada mixta</i>	Tallarines a la boloñesa
<i>Palta a la jardinera</i>	Tallarines a lo Alfredo
<i>Ensalada de frutas</i>	<i>Hígado Encebollado</i>
<i>Pie de manzana</i>	<i>Arroz a la cubana</i>
<i>Pie de limón</i>	A lo pobre con <i>milanesa de pollo, filete de pollo, bistec, pescado, huevo y plátano.</i>
<i>Crema volteada</i>	
<i>Delicia y torta de chocolate*</i>	<i>Con arroz y ensalada, con papa y ensalada o solo con ensalada: milanesa de pollo, filete de pollo, bistec, pescado, huevo y plátano.</i>

Estas estructuras facilitan la elección diaria del menú a cargo de la propietaria y gerente general del restaurante, actividad que hace todos los días al inicio de cada turno. La gerente general, entonces, elige el menú según lo que se le ocurra ese día, lo que haya visto en alguna revista o libro, las recomendaciones del personal de cocina, los precios del mercado o alguna otra circunstancia.

La estructura del menú del día se ha ido configurando y afinando a lo largo de los años y es un componente característico del restaurante; asimismo, en el menú de cada día destacan platos originales o recreados por “Tabla Caliente”, ofreciendo también siempre las comidas caseras más tradicionales de la ciudad. Dentro de la atención al cliente se trata de satisfacer aún más los gustos y necesidades de cada cliente modificando la salida estándar de los platos y del menú. Sin embargo, no se tiene claro cuál es el límite al tratar de cumplir los requerimientos del cliente, no se sabe cuál es el costo-beneficio que se tiene frente a los impactos en los procesos resultados de atender tantas especificidades.

El menú de noche no tiene una estructura como el menú de día. La decisión diaria del menú de la noche está a cargo de los cocineros de la noche y de la encargada del menú de noche. Lo más común es que las preparaciones del día que no se terminaron salgan en la noche en una presentación distinta.

Como no se ha evaluado la percepción de los clientes del menú de la noche en comparación con el menú del día, no se puede afirmar una postura desde ahí, pero sí se puede evaluar un impacto desde la teoría o el criterio de especialistas. Así que desde el momento en que quien decide el menú o participa en los procesos de conversión de insumos tiene la percepción de que la comida que se da es la que quedó se está evidenciando que “algo” respecto a la calidad de la comida está siendo comprometido. El pollo al horno no será el mismo pollo al mediodía que a las 7:00 p.m. por una lógica simple de que el tiempo transcurre y altera las características organolépticas de los alimentos. Esto podría traer una consecuencia en la salud de los clientes si no se tuvo cuidado en los procesos de almacenamiento, o podría afectar la reputación de la organización.

En el menú del día también se ofrecen tres platos a la carta: lomo saltado, filete de pollo a lo pobre y tallarines a lo Alfredo. Los platos a la carta normalmente se demoran más en salir y pueden ocasionar una congestión en la salida de los platos.

Como se hizo referencia en el marco teórico, la calidad está definida por el nivel de cumplimiento de los estándares previamente definidos (Cuatrecasas & Gonzales, 2017). Cuando uno entrega un plato de comida entrega también una expectativa para la próxima oportunidad de consumo y la próxima vez será juzgado en base a esa experiencia anterior. Que un plato sea distinto en momentos distintos pero en el mismo restaurante puede confundir y distorsionar la percepción de calidad que el cliente tenga sobre ese plato, o sobre el restaurante.

En un restaurante de menú, de comida casera, no se puede pretender que los platos sean idénticos como en una franquicia americana pero debe haber un estándar mínimo para que la

organización y cada uno de sus trabajadores tengan claro qué es lo que se tiene que entregar, y quien reciba -el cliente- sepa con cierta claridad qué es lo que va a recibir.

Por otro lado, la carta del desayuno, lonche y cena, ofrece jugos de frutas, extractos, bebidas frías y bebidas calientes, sándwiches, panes (con palta, huevo, mantequilla, aceituna, etc.), postres y combos (en donde se ofrece una combinación de sándwich, un vaso de jugo y una taza de café o infusión). Para platos a la carta se tiene algunas opciones de pastas, se tiene un sección de platos fritos, también se tiene platos de dieta y piqueos. Es una carta con un poco más de 80 alternativas en 8 categorías, sin embargo, lo que llama la atención es que aproximadamente un 25% de lo que ofrece no se tiene disponible (ver ANEXO N).

Una mesera comenta que le da vergüenza decir reiteradas veces que no tienen algo de la lista. Cuando describes un producto o entregas un producto generas expectativas, si no las cumples decepcionas. Frente a esta circunstancia se está reduciendo las posibilidades de fidelizar un cliente, de que el cliente te tenga confianza, algo clave para un negocio de restaurantes (Cabrera, 2013).

Entonces, se ha valido de la perspectiva cliente para describir en qué consiste la oferta de menú y carta de “Tabla Caliente” porque en base a ella se configuran las operaciones. Además, aunque el objeto del diagnóstico no ha sido evaluar la percepción del cliente, el cliente nunca debe dejar de ser un punto de referencia y es imposible desvincularse de él. Por esto se hizo una aproximación teórica, y de opinión, atisbando impactos de algunas circunstancias observadas.

1.4. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera a nivel estratégico exige un planeamiento estratégico financiero que plantee y desarrolle una estructura de inversión, así como el diseño de políticas internas de manejo financiero que den las pautas para los procesos de control y reporte financiero y contable.

No se abordó de manera directa el aspecto financiero porque no ha sido objeto de la investigación. Sin embargo, sí se evidenciaron algunas situaciones, ya planteadas en la fase exploratoria, que permiten dar cuenta de algunos aspectos del mismo y que de manera recurrente sugieren la necesidad de un plan de manejo financiero y económico, y un presupuesto, con los que se pueda trabajar en sincronía con el estudio contable que actualmente le presta servicios.

2. Procesos operativos y de soporte

Los procesos operativos son aquellos procesos que empiezan con un requerimiento o necesidad por parte del cliente y terminan con la satisfacción de este requerimiento para el cliente. El mapa de procesos general (ver ANEXO A, figura 12) comprende todos aquellos procesos que se dan tanto en el *back o the house* como el en *front of the house* que se relacionan directamente

con el cliente y que justamente van desde el cliente hacia el cliente. Los procesos de soporte son aquellos que facilitan y como su propio nombre lo dice soportan los procesos operativos.

Primero, a través de diagramas de flujo, se han descrito aquellos procesos implicados en el macroproceso de conversión de insumos a producto final: se inicia con el proceso de abastecimiento y se termina con el de servido y despacho. Corresponden a estos flujogramas un análisis que señala aspectos relevantes a tener en cuenta.

Los diagramas de flujo se han elaborado en base a dos perspectivas: del entrevistado y del observador (ver ANEXO G), aunque la idea era que estas dos perspectivas ofrecieran un punto de contraste entre lo que se hace y lo que se dice que se hace resultaron siendo perspectivas complementarias en las que hubieron pocas contradicciones. En este punto, se presentan sólo algunos desde la perspectiva del observador. Se optó por unir la pre-producción y producción, así como el servido y despacho por estar muy vinculados y para facilitar la diagramación y comprensión de los mismos.

Los flujogramas reflejan los procesos, las actividades y subprocesos en su dinámica más frecuente, más no absoluta. Algunos se desarrollan de manera distinta según el turno y el día en que se dan, teniéndose así distintas configuraciones:

- Abastecimiento de materia prima
- Almacenamiento de materia prima
- Almacenamiento de productos en procesos y terminados
- La pre-producción y producción a.m. de lunes a jueves y sábado
- La pre-producción y producción a.m. de viernes
- La pre-producción y producción a.m. domingo
- La pre-producción y producción p.m. de lunes a sábado (que incluye pre-producción y producción p.m. de juguería)
- La pre-producción juguería a.m. de lunes a sábado
- La producción juguería a.m. de lunes a sábado
- El servido y despacho m. de lunes a domingo
- El servido y despacho p.m. lunes a sábado
- El servido y despacho juguería turno a.m. y p.m.

Se han identificado 12 configuraciones distintas, y se han dibujado más de 20 flujogramas desde las perspectivas del entrevistador y desde el observador. Se analizan todas las configuraciones pero algunas se analizarán con otras, en la medida que son una variación de la(s) otra(s). Además, en los puntos siguientes, se colocan solo aquellos flujogramas de los procesos

operativos más representativos de “Tabla Caliente” tratando de agilizar y simplificar la comprensión del lector.

2.1. Abastecimiento de materia prima

El abastecimiento de materia prima o insumos se hace de manera diaria, teniendo como primera finalidad atender los requerimientos de producción del mismo día; sin embargo, algunos días las compras también están destinadas para avanzar con la pre-producción y producción del día siguiente. En el flujo del proceso de abastecimiento de materia prima (ver ANEXO G, figura 15) hay subprocesos y actividades identificados como tales, pero hay otras actividades que aunque no han sido detalladas en el flujo pero son relevantes también.

Entonces, haciendo un análisis de los subprocesos y actividades se desarrollan de manera crítica algunos aspectos:

- Elaboración y revisión de la lista del mercado. La lista es realizada, al menos, por dos o tres personas que cumplen roles distintos: la cocinera de entradas, la encargada del turno noche, y la gerente general. Hay problemas en la comprensión de cómo es que se llena la hoja de verificación (lista de mercado). Así mismo, al no saber dónde están algunas cosas o por no haber una correcta rotulación de productos hay insumos que se marcan como que no hay cuando sí hay, y viceversa.
- En la decisión del menú del día interfieren varios elementos decisores: el costo, el tiempo, la dificultad, el ánimo de quien decide, ideas nuevas, la disponibilidad de insumos, las personas que ocupen cada puesto, si hay algún pedido de catering, etc. Pero no hay control metódico respecto a estos elementos.
- Compras en el mercado. Es un subproceso que normalmente hace la gerente general e involucra una rutina y una relación personalizada con cada proveedor. Como parte del subproceso se tienen una o dos comunicaciones telefónicas para comprobar algún pedido o consignar algún detalle, esto considerando que se hace una revisión de lista en la mañana y que las compras se hacen en dos tiempos.
- Recepción de insumos. Cuando las compras del mercado llegan al restaurante todos aquellos que estén disponibles van a recogerlas al auto, casi todos van a excepción de los cocineros de entradas y de fondos, aunque quien asume protagonismo es el operario de limpieza. Luego de que las cosas llegan hay un momento previo al almacenamiento en que las cosas son directamente derivadas para la producción en una dinámica de ir buscando, preguntando y rebuscando.

- Con este último subproceso se podría terminar el proceso y dar pie al proceso de almacenamiento, pero sucede que se da un segundo momento de requerimientos y compras de las cosas que se pidieron y no vinieron. Esto es un re-proceso parcial, de mucho menos volumen, que a veces lo asume la gerente general y otras veces el chofer. Acá es importante notar que no hay un control en ninguna parte del proceso en que se verifique que se entrega lo que pide, o que entra al auto lo que el proveedor entrega, ni que lo que sale del auto entra al restaurante.

Ahora, es importante tener en consideración que hay algunos elementos particulares que se han identificado en este proceso. Así, por ejemplo, en paralelo al proceso de compras se da un proceso de abastecimiento directo a través de proveedores que dejan los productos en el local, entre ellos: el pan, el pollo fresco (todos los días a excepción de los domingos), el gas, los postres y el café (todos los miércoles). Con el proveedor del gas es con quien se tienen algunas complicaciones porque por más de que “sabe” que tiene que llevarlo todos los días a una determinada hora, el horario no siempre lo cumple generando demoras en las preparaciones.

Las compras realizadas en el mercado de Magdalena se dan dentro del marco de una relación de confianza con los proveedores, el precio normalmente no se discute y aunque la gerente general es consciente que podría ahorrar en costos directos si realizara las compras en un mercado mayorista, los costos indirectos -de almacenamiento, transporte, entre otros- la convencen de que la mejor opción es la que está tomando.

Así mismo, considerando que no hay recetas escritas y todas las compras realizadas se basan en una aproximación mental teniendo presente el registro histórico, es consecuencia que las compras no estén perfectamente alineadas a la cantidad requerida y como cuentan las cocineras algunas veces se compra -o se recibe- de más, y otras veces de menos, generando por posibles despilfarros o demorando los procesos; es decir, generando ineficiencias.

Otra circunstancia que se da es que no se hace un abastecimiento completo de todo lo que se ofrece, esto sobre todo respecto a la carta que no es de menú. Hay una primera respuesta que está en que no se compran los insumos para determinados productos porque los mismos no tienen una alta rotación. Queda la duda de por qué están en la carta. Al no ser este canal de ventas representativo del modelo de negocio no se ha hecho un análisis más exhaustivo.

Por otro lado, además de que no existen procesos, subprocesos o actividades que controlan qué productos han sido recibidos por trabajadores del restaurante, tampoco hay procesos que contralán cómo es que entran los productos. Al recibirlos, según quien haga la manipulación del producto se podría identificar algún elemento “anormal”; sin embargo, a veces no es

identificado en ningún momento del proceso de conversión y es recién el cliente final quien nota que hay un problema. La consecuencia estará en relación al tipo de defecto que el producto tenga.

En la descripción del proceso de abastecimiento se han identificado varios problemas de gestión que urgen ser abordados. Desde la perspectiva D.O.W.N.T.I.M.E, se puede hacer énfasis en los siguientes: (1) productos defectuosos, al no haber un control en la recepción de insumos la probabilidad de recibirlos sin que cumplan las expectativas de calidad requeridas son altos, siendo un riesgo para la organización y la salud del cliente, (2) tiempo desaprovechado esperando que lleguen los insumos necesarios para la producción del día, (3) fuerza laboral no utilizada de manera eficiente, por ejemplo, muchas personas haciendo una misma actividad, (4) exceso de tiempo, al hacer dos viajes al mercado (5) y reprocesos incurridos tanto para la confirmación de la lista como en los momentos de compras.

Respecto al análisis crítico realizado, como diría Velásquez, -uno de los especialistas entrevistados- hay procesos que pueden no respetar los principios básicos de la gestión de calidad pero que conforman parte de la personalidad del negocio, y no representan un riesgo ponderable para el mismo. Frente a esto, podríamos decir que el proceso de compras podría ser uno de ellos, habría que ver cómo ponerlo en valor dentro del proceso de abastecimiento y dentro de la organización.

2.2. Almacenamiento de materia prima

El almacenamiento de materia empieza cuando son recibidas las compras del mercado. Varios entrevistados hicieron énfasis en que habían muy pocas cosas para almacenar pues la mayoría de cosas se utilizaban, por ende no era un proceso significativo. Sin embargo, se identificó una circunstancia contraria.

En paralelo al proceso de recepción y distribución inmediata de insumos se van separando las cosas para almacenar, las cuales se derivan al pasillo y juguería o permanecen en la cocina (ver ANEXO G, figura 17). Las actividades de este proceso que se realizan en distintas áreas se dan al mismo tiempo, las que se realizan en la misma área son consecutivas pero no tienen un orden específico; y, ocasionalmente, en el caso del pasillo algunas actividades se realizan en paralelo si es que hubieran más actores disponibles para guardar las cosas.

En este proceso, que involucra a varios actores, se pierde -otra vez- una oportunidad de hacer un control metodizado. El control queda a criterio de cada persona, la cual se hace responsable de almacenar o derivar el producto.

Hay algunos productos que no se almacenan o al menos no de manera mediata dado que se está a la expectativa de que el producto será utilizado rápidamente. Esto no afecta las características del producto si este es envasado; en el caso de los productos frescos la mayoría de

veces son sacados o cambiados de sus empaques cuando llegan, pero -a veces- estos productos no se almacenan en el tiempo oportuno y están provisionalmente en lugares poco adecuados. El tiempo de no almacenamiento es variado así como las consecuencias de este sobre el producto.

Un factor crucial es el orden o el desorden. Así, por ejemplo, cuando se sacan algunas materias primas del armario, de la refrigeradora, de la congeladora o de las cosas recién llegadas del mercado, si no se usa el producto por completo no siempre es regresado a su lugar; a veces, se deja un buen rato en el mismo lugar o lo ponen en otro, hasta que alguna persona lo pone en su lugar o de donde lo sacaron.

También, por ejemplo, el almacenamiento y el uso de productos, en general, tiene una combinación de FEFO y de FIFO, pues aunque la encargada del turno noche haga un rotulado es un proceso superficial que no registra la verdadera fecha de entrada. Así, por ejemplo, las especias e insumos a granel son rellenos en sus envases sin hacer FIFO -y sin limpiar-. Además el orden para las cosas no está igual de claro para todos y esto también genera desorden e inconvenientes en el momento de querer acceder a un producto.

Desde la perspectiva D.O.W.N.T.I.M.E, se pueden resaltar las siguientes ineficiencias: (1) productos defectuosos por no ser guardados oportunamente ni adecuadamente, (2) pérdidas de tiempo cuando los productos no se almacenen o no se ubiquen con facilidad porque no están correctamente rotulados, (3) responsabilidad pérdida, varias personas que ordenan los productos ponen a la deriva la responsabilidad sobre los insumos, (4) el diseño del proceso no se termina por definir con claridad y genera las deficiencias mencionadas.

Esto tiene, además, un impacto relacionado a la fatiga de tener que trabajar permanentemente bajo un estado de cierto desorden y al impacto económico total (que aunque no se haya cuantificado es algo que se debe tener presente) de recibir, procesar y entregar productos defectuosos.

2.3. Almacenamiento de productos en proceso o productos terminados

Ha sido complicado entender el proceso de almacenamiento de productos en proceso y productos terminados en “Tabla Caliente”. Sin embargo, a través de la diagramación de flujos se pudo encontrar una lógica secuencial (ver ANEXO G, figura 19).

Al igual que sucede con el almacenamiento de materia prima o insumos, el almacenamiento y uso de los productos en proceso y los productos terminados no sigue de manera sistematizada FIFO, uno de los principios elementales en los almacenes de cocina.

Los productos congelados no siguen procesos de descongelamiento metodizados, y como no están etiquetados ni fechados es difícil hacerles un seguimiento. Cuando un producto tiene alta

rotación el impacto podría ser menor, pero cuando la rotación es baja, la reposición suele ser más lenta y el registro -mental- tiene más probabilidades de fallar.

La refrigeradora y congeladora, donde se almacén los productos en proceso y productos terminados, tienen cada una la capacidad promedio de una refrigeradora grande de casa. Sin embargo, en el caso de la refrigeradora, además de tener una capacidad limitada, es horizontal, lo que si bien permite ganar espacio como mesa de apoyo, complejiza un poco a la hora de seguir los criterios de BPM. A pesar de esto, básicamente se respeta que las verduras vayan abajo y las carnes arriba. En la congeladora, que tiene menor movimiento, las cosas se guardan donde entran.

Al inicio del día se sacan las cosas que están en la refrigeradora o congeladora para que sean usadas primero en las producciones del día, pero a veces no se tiene presente todas las cosas que se sacaron para usarse y se malogran. Así mismo otras veces hay cosas que se prepararon en el almuerzo y que no se pusieron a la venta, se quedan ahí y se malogran. Quizás hay tantos productos dando vueltas que su registro mental no logra incorporarlos efectivamente.

Al final del día algunos productos terminados se los lleva algún trabajador del restaurante o se botan, esta decisión la toman los cocineros del turno de la noche, aunque a veces se botan en la mañana cosas que se guardaron en la noche. Ahora, aunque no se observó ningún caso de que haya llegado malograda la comida a la mesa, sí se evidenció que las características organolépticas de productos fueron alterándose y los productos continuaban saliendo igual.

Hay una circunstancia que no se puede evidenciar en el flujo pero que ocurre: se tiene necesidad de mantener en frío una gran cantidad de productos pre-producidos y producidos durante el momento de servido y despacho pero no se mantienen en frío. Por un lado, por falta de espacio en la refrigeradora y, por otro lado, porque es más práctico mantener los productos en el lugar de donde van salir. Lo mismo pasa con los calientes, el momento de servido es largo y durante todo ese momento, la comida se mantiene por horas en la zona caliente. No hay un control de las temperaturas ni en la cadena de frío ni en la caliente y esto es, nuevamente, un riesgo.

Tratando de reunir los puntos mencionados bajo la perspectiva D.O.W.N.T.I.M.E, (1) es reincidente la probabilidad de que tantos los productos en proceso como los terminados sean defectuosos, (2) que se presenten días en que haya una sobreproducción de productos terminados, (3) otras veces la producción es acorde, pero el espacio de almacenamiento no es el suficiente o no es el más pertinente y (4) por último, reconociendo que normalmente todas son circunstancias interconectadas, el proceso de almacenamiento no cumple los criterios de BPM correspondientes.

La experiencia y el sentido común, en algún punto, terminan haciendo un control efectivo de los productos: ya sea promoviendo su rápida salida, su reconversión o botándolos. Hay una preocupación, sobre todo en la noche -que es el turno más expuesto-, y está activa una atención

particular en los cocineros. Sin embargo, no se puede depender del sentido común porque no siempre es el mismo y porque no garantiza la reducción del riesgo.

2.4. Preparación para procesos en cocina

Dentro de los procesos que hay en cocina, el proceso de *mise en place*, puesta en punto o como se ha llamado acá “preparación para procesos de cocina” hace referencia al conjunto de actividades o subprocesos que se deben realizar antes de realizar un proceso operativo.

Se entiende por *Mise en place* la organización y preparación previa de alimentos, aparatos, cuberterías y cristalería para su posterior utilización. Para que el servicio discurra de una manera rápida y eficaz, es imprescindible planificar bien la *Mise en Place*. (...) La puesta en punto se realizará dependiendo de la carta del día y de los platos ofertados, siendo las guarniciones y los complementos los que requieren una gran cantidad de trabajos preparatorios, imposibles realizar durante el trabajo (Grüner & Metz, 2005, p. 23)

Así, por ejemplo, un paso de inicio de cada proceso debería ser tener las herramientas necesarias a la mano, el espacio habilitado y los insumos de la receta completa. En “Tabla Caliente”, para los procesos pre-productivos pocas veces se realiza el *mise en place* correctamente, a veces se va y se viene para traer un insumo o para buscar alguna herramienta. Particularmente en la juguería, este proceso está más cercano a hacerse de manera completa; sin embargo, el registro de tener todas las cosas necesarias se hace mentalmente.

Para el momento de producción, la puesta en punto significa tener todas las pre-producciones e ingredientes necesarios para finalmente concretar la preparación de las recetas. Esto en “Tabla Caliente” es algo que no se puede apreciar con claridad, el paso de la pre-producción a la producción es muy sutil, es común que mientras se está finalmente haciendo la producción aún se están haciendo algunos procesos pre-productivos de la misma receta u otra. Otra vez, donde esto funciona un poco mejor es en el área de la juguería, quizás esto es posible porque hay menos movimiento de clientes y solo un puesto de trabajo involucrado.

Luego, para el momento de servido y despacho del mediodía, el *mise en place* es un paso intermedio clave, que en esencia sí se cumple. Por un lado, se reconfigura el orden de la vajilla dado que tiene un orden particular para cada horario, asimismo los envases descartables para llevar son repuestos en el punto de despacho dentro de la cocina. Este es un proceso permanente e iterativo. Por otro lado, hay un reordenamiento en los insumos, preparaciones, implementos, utensilios, etc. que se utilizan para servir antes de que empiecen los momentos de servido y despacho, cuando el movimiento del turno baja, las actividades de re-orden o de re-preparación también disminuyen.

El turno del medio día tiene un pulso constante que genera que las tres primeras horas se tenga en cuenta el *mise and place*, no con perfección pero sí es evidente este proceso. Sin embargo, a lo largo de todo el día, sintetizando lo expuesto con los lentes D.O.W.N.T.I.M.E son dos aspectos los que aparecen: (1) los tiempos de los procesos productivos son mayores cuando uno no se prepara para ellos, lo que sucede normalmente y genera demoras y (2) dado que los procesos se superponen y no hay una organización formal se hace difícil un correcto *mise ande place* en cada uno de ellos.

2.5. Pre-producción y producción del turno a.m.

El proceso de pre-producción y producción del turno a.m. se basa esencialmente en la estructura del menú. Hay producciones que se hacen todos los días y hay producciones que son únicas de cada día, ambas están estrechamente relacionadas a las recetas. Sin embargo, se ha logrado identificar que hay subprocesos específicos de cocción o de procesamiento (picado, licuado, cortado, etc.) que conceptualmente son iguales aunque los insumos sean distintos.

Ahora, teniendo presente que en el turno a.m. -en una semana- presenta tres estructuras distintas de menú se han realizado tres flujos distintos, los que corresponden al menú de lunes a jueves y sábado, al del viernes y al del domingo. Así mismo, se ha hecho un flujo para las entradas y otro para los segundos considerando que se dan en paralelo.

Se tomará de referencia en este punto la configuración que corresponde al menú de lunes a jueves y sábado, porque es el que más se repite y porque en él se pueden ver los factores más relevantes del proceso, los mismos que se manifiestan en las tres configuraciones.

Así mismo, el flujo diagramado en este proceso, a diferencia de otros, no hace referencia a quién realiza la acción sino a lo que se hace para conseguir un producto determinado. Las tablas 7 y 8 indican cuáles y quiénes son los responsables de los productos que se tienen que preparar a través de los procesos diagramados en la figuras 6 y 7, respectivamente.

Tabla 7: Repartición de carga laboral de lunes a jueves y sábado, en entradas

Entradas	Responsable (1)	Responsabilidad
Platos del día: sopa o crema, soufflé o pastel, y 4 tipos de entradas variadas.	Cocinera de entradas	Mayonesa, aliño y crema de ají
Platos de siempre: ensalada mixta, palta a la jardinera, choclo con queso y ensalada de frutas (se prepara en la juguería).	Ayudante de cocina	Ayudar a cocinero de entradas y de fondos según se lo requieran.

Postres: pie de manzana, pie de limón, crema volteada, delicia y torta de chocolate (2).	Se preparan en la casa de la Sra. Margarita	
Refresco y postrecito	Operario de limpieza y jefa de cocina, respectivamente.	
<p>(1) Un día a la semana hay una persona más en la mañana, ese día a criterio personal y según menú se distribuyen las tareas.</p> <p>(2) La delicia tiene varios sabores y no siempre es la misma aunque la de limón es la más común. La torta de chocolate no hay siempre.</p>		

Tabla 8: Repartición de carga laboral de lunes a jueves y sábado, en segundos

Entradas	Responsable Fase -1 (1)	Responsable Fase - 2 (1)
Platos del día: Segundo con pollo; segundo con carne de res o de cerdo; segundo de carne con pescado, menestra, guiso de verduras, tallarines o puré con: milanesa, bistec, filete de pollo, pescado, huevo y plátano.		
Platos de siempre: Pollo al horno con arroz y ensalada; hígado encebollado; arroz a la cubana; y con arroz y ensalada, con papa y ensalada o solo con ensalada: milanesa de pollo, filete de pollo, bistec, pescado, huevo y plátano.	Cocinera de fondos	Cocinero de frituras
<p>(1) La fase 1 comprende hasta el momento en que el turno del almuerzo empieza, la fase 2 se activa al entrar los pedidos y está relacionada a los procesos de fritura del momento.</p>		

La información contenida en las tablas hace referencia a la responsabilidad que cada puesto asume. Aunque cada uno este focalizado en lo que le toca hacer, esto no se divide con esa precisión en el día a día. Una de las razones, ya mencionadas, podría ser que la no disponibilidad de insumos hace que se avance con cosas que le corresponderían a otro hacer, otra razón podría ser el hecho de que haya más o menos personas disponibles para trabajar.

El domingo es un día excepcional y normalmente hay 3 o 4 personas en el lado de las entradas, aunque como hay más ayudantes 2 pueden estar prestas para apoyar en segundos. Una ayudante, al no haber los domingos atención en juguería, prepara las ensaladas de fruta y la dieta

para carta. Así mismo, aunque el operario de limpieza descansa los domingos -por voluntad propia- va para hervir el agua para el refresco y sacar cosas de la refrigeradora y congeladora.

Los primeros subprocesos o actividades son asumidos por quienes llegan primero, y se va trabajando en la lógica de avanzar con lo que hay. No es lo mismo que las cosas sean asumidas por la jefa de cocina -que hace de volante- o el cocinero de fondos -de toda la vida-, pues aunque la jefa de cocina podría ser menos especializada es más versátil.

Por otro lado, particularmente, los domingos hay dos cocineros de fondo en el turno a.m., uno que se encargara de las frituras y otro de servir; en un primer momento de la mañana la actividad es un poco más dispersa, igual se va trabajando en la lógica de avanzar con lo que hay y conforme se va acercando el turno de atención las responsabilidades se van concentrando.

La construcción de los flujogramas ha evidenciado que hay circunstancias que no se pueden registrar en los diagramas pero que son importante considerar. Se agrupan, entonces, algunas circunstancias que representan una forma de hacer las cosas y que se ha creído importante tener en consideración:

- Asistencia y apoyo permanente. Por ejemplo, está el operario de limpieza que no termina de enfocarse en hacer las tareas de limpieza porque está atento a responder a cualquier pedido de ayuda en cocina: mover el aderezo del pollo, pelar papas, mover ollas grandes y fuentes calientes, entre otros. Así también, el personal de cocina le pide constantemente a los meseros que traigan y lleven insumos, ocasionalmente también les piden ayuda con la pre-producción. No está claro si el ayudante de cocina no es suficiente apoyo.
- Comunicación. La comunicación en la cocina a veces fluye y otras veces no; cuando no, surgen conflictos, duplicidad de tareas, demoras en algunos procesos pues cada uno hace lo que cree que tiene que hacer y a veces no es lo que debe hacer. Sobre la ayudante de cocina, hay momentos en los que no sabe qué hacer, además, teniendo presente que es quien recibe más indicaciones, estas se las dan en la medida de que se vayan "acordando" y no siempre puede seguir las.
- Calidad. No hay control sistematizado de calidad sobre insumos, productos en proceso o terminados. El control lo hace el propio manipulador sobre algunos criterios de BPM compartidos por la municipalidad de Jesús María o por la gerente general. Estos criterios se han ido interiorizando de manera no metódica a lo largo de los años.
- Calidad como atributo de valor. Si bien hay algunos estándares de calidad, que quizás en algún momento fueron explícitos y ahora son parte de la rutina, es muy

probable que el hígado encebollado de las 12:00 p.m. no sea el mismo hígado encebollado de las 13:00 p.m., de hecho para el cocinero de frituras en un punto de presión puede ser lo mismo prepararlo con cebollas blancas o con rojas; sin embargo, normalmente son diferencias que sutiles. Por otro lado se identificó que no hacen distinción en algunos procesos de cocción y por ejemplo cuando sacan un filete de pollo a la “plancha” es en realidad un filete de pollo frito o cuando piden un pescado al vapor tampoco es un pescado cocinado en agua con sal.

- Desperdicios de gas. Es muy común que los procesos de cocción se hagan con ollas sin tapas y con una presión de fuego, a veces, excesiva, esto disminuye el sabor y aroma de la comida, hace que la cocción sea más lenta y que se consuma más energía. (Galiano, 2017).
- Desperdicio de agua. Es también común que al querer enfriar un producto o descongelarlo lo dejen bajo el chorro de agua por minutos, aunque es válido -según los criterios de BPM-, implica el uso de mucha agua; lo mismo, cuando lavan las verduras o las ollas dejan el caño abierto sin cuidado.
- Desperdicios de productos. El uso y la manipulación, en general, es poco cuidadosa, lo que hace que a veces se caigan los productos, que se chorreen los líquidos, que se partan o se corten mal los insumos, etc. El uso del papel toalla es indiscriminado, se usa como servilleta, como toalla, se usa para prender el fuego, se usa como pañuelo, se cae al piso, etc.
- Desperdicio de tiempo. El transportar los insumos del almacén a la cocina o de la juguería a la cocina resulta ser un poco engorroso, algunos productos a granel los llevan directamente en la mano o usan los mandiles como azafates, a veces se les caen en el camino. Los insumos que se encuentran dentro de la cocina (productos frescos o en frío) se manipulan con mayor facilidad.
- Equipos. Se tiene claridad en la frecuencia y rutina horaria de uso de los equipos, se sabe -por ejemplo- en qué momento deben entrar los pollos al horno, las ollas de hierbas para los refrescos a la cocina, etc. Sin embargo, respecto al horno hay dos cuestiones a notar: no se puede saber a qué temperatura se pone porque solo se prende, se apaga, está fuerte o está bajo. Por otro lado, es un horno grande que se mantiene todo el día prendido a fuego bajo para mantener calientes ciertas preparaciones, a veces estas no ocupan ni la cuarta parte.

En paralelo a los procesos relacionados a la preparación del menú, están también los relacionados a los platos de la carta y los pedidos de catering. Son preparaciones ocasionales y se activan instantáneamente con el pedido en el caso de los platos a la carta y de manera anticipada

en el caso de los pedidos de catering. Entonces, los pedidos de catering se le adicionan a quien tenga las preparaciones más afines al pedido, el menaje a utilizar lo traen de la casa de la gerente general y tanto los meseros como el operario de limpieza están prestos para ayudar en lo que se disponga. Los pedidos de carta durante el turno del almuerzo -cuando son frituras- salen sin problema, pero si son los tallarines a lo Alfredo pueden demorar un poco más dependiendo de que se tengan la salsa preparada o no, o si se tienen los fideos ya cocinados o no.

La pre-producción y producción del día viernes es igual siempre, lo que normalmente hace que haya menos problemas de demora (ver ANEXO G, figuras 23 y 24) y la de domingos que también tiene sus propias especificidades (ver ANEXO G, figuras 26 y 27) presenta, como la del día viernes, en esencia las mismas consideraciones o problemáticas expuestas.

Conforme se van describiendo y analizando los procesos, bajo la perspectiva D.O.W.N.T.I.M.E, se hace evidente que los mismos problemas surgen en distintos procesos. Reuniendo lo mencionado en ese punto, (1) se tiene que frente a un criterio subjetivo de calidad, o un atributo de valor no definido explícitamente, es difícil determinar si un producto es defectuoso, (2) hay momentos en los que algunas personas tienen tiempos muertos, no saben qué hacer y están a la espera de que un pedido los active, (3) no se utiliza de manera óptima al ayudante de cocina ni al operario de limpieza, (4) cuando se preparan las comidas no hay un flujo lógico en los movimientos, se repiten por distintas personas las mismas actividades en distintos tiempos (ver ANEXO H). (5) Asimismo, por un lado, no hay un diseño en los procesos, los procesos no tienen procedimiento, no son explícitos, la rutina es la que manda y la memoria, el sentido común y la reacción circunstancial hacen los controles de calidad; por otro lado, no hay políticas definidas sobre el uso de recursos; y por último, el equipamiento y utensilios cumplen lo mínimo indispensable pero, otra vez, a costa de ineficiencias y de riesgos para la seguridad alimentaria.

En general, esto es un reflejo de una problemática en la comunicación interna conectada, también, a los aspectos de calidad mencionados. Al parecer no se han logrado establecer ni transmitir adecuadamente o totalmente los estándares de calidad en los procesos ni en los productos. Esto está vinculado al conocimiento tácito de la organización, el cual es transmitido oralmente o simplemente uno lo va adquiriendo en la práctica. La información no documentada es una de las grandes trabas que tiene “Tabla Caliente” para una gestión de calidad porque el conocimiento no es fácilmente transferible.

Figura 6: Pre-producción y producción a.m. de lunes a jueves, y sábado - descripción por observación (según entradas de menú)

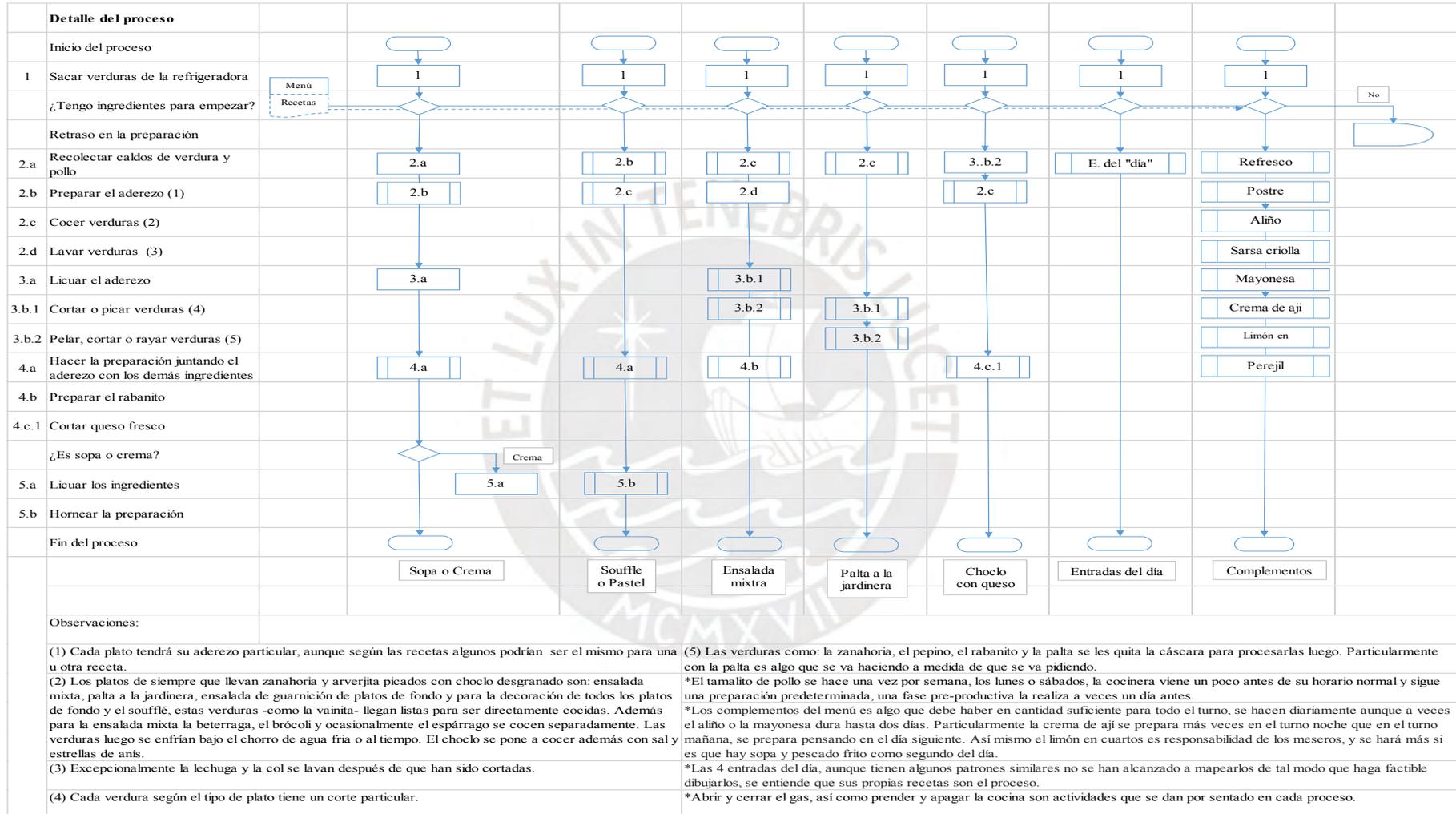


Figura 7: Pre-producción y producción a.m. de lunes a jueves, y sábado - descripción por observación (según segundos de menú)

Detalle del proceso									
Inicio del proceso									
¿Se prepararan menestras, guiso o tallarin?									
0 Remojar menestras (1)									
¿El pollo del segundo "del día" requerirá también presas de pollo?									
1 Limpiar pollo									
¿El pollo del segundo "del día" requiere un aderezo del pollo									
2.a Aderezar pollo									
2.b Aderezar diferente el pollo									
¿El pollo se hornea?									
2.c Lavar y cortar verduras para guiso									
3.a Hornear pollo									
3.b Freir pollo									
3.c Cocinar tallarines, menestras o granos, o verduras para guiso									
4.a Preparar aderezo de la salsa									
4.b Preparar aderezo de la menestra o del guiso de verduras (2)									
¿Se tienen todos los ingredientes para continuar?									
Retraso en la preparación									
5.a Preparar salsa									
5.b Preparar el filete de pollo o el pollo trozado									
5.c Preparar la carne de res o de cerdo									
5.d Preparar el filete de pescado o trozo de pescado									
5.e Mezclar aderezo con menestra o guiso									
5.f Cortar tomate y cebolla en plumas									
6 Preparar carnes y freirlas (3)									
7 Freir carnes, huevo y plátano -fase 2-									
Fin del proceso									
Observaciones									

(1) Se ha puesto "menestras" pero no sólo en este rubro entran sólo menestras, sino también algunos granos. No todas las menestras ni los granos se tienen que remojar con una noche de anticipación.

(2) No todos los aderezos de menestras o legumbres, para ser más específicos, son iguales. Por ejemplo el aderezo para la alverjita es igual al de paltares, pero distinto al de las lentejas que lleva tomate y al del garbanzo que lleva pimienta.

(3) Antes de iniciar el turno se frien 12 o 30 pescados, 9 filetes de pollo, 6 milanesa y 12 bistecs aproximadamente. Este proceso implica ir ordenando las carnes en su lugar, que lo hace el operario de limpieza o la ayudante de cocina normalmente, así mismo prepararlas podría significar descongelar el pescado o higado que a veces llegan congelados, apañar el pescado y ponerle sal tanto al bistec, como al filete de pollo.

*Se hacen un montón de aderezos, de hecho una gran parte de la mañana la cocinera de fondos se la pasa cortando cebollas - normalmente - la base principal del aderezo, vuelve y se va de este proceso dos o tres veces por lo menos durante el turno.

*Los platos del menú que no ha figurado directamente en el flujograma son las carnes con guarnición y el arroz a la cubana, dado que los componentes de estos platos son también componentes de otro y lo exclusivo de estos platos se hace sólo en la fritura.

*Los segundos con cualquier tipo de carne del día normalmente, además del arroz, tienen guarniciones particulares como: yuca, camote, papa, puré, etc. Las que son fijas si se han considerado pero las que no pues no, para mejorar la comprensión del

*Se preparan, o deberían haber, tres ollas de arroz cada turno.

*Una vez a la semana se prepara tuco y se congela para la semana.

2.6. Pre-producción y producción del turno p.m.

La pre-producción y producción del turno p.m., de lunes a sábado (el domingo en la noche no se abre) se puede entender en base a lo que finalmente va a ser servido y despachado: el menú de noche -lo principal-, platos a la carta, jugos y sándwiches, y también en base a algunos requerimientos de pre-producción para el día siguiente. (Ver ANEXO G, figura 30).

En la noche hay un cocinero de fondos y frituras, una cocinera de entradas que a su vez se encarga de la juguería y una ayudante de cocina, que está más enfocada a la limpieza que a la preparación de comida. Si bien cada uno es responsable de algo específico, debido a la propia dinámica de pedidos se van reorganizando para atender la demanda.

El ritmo de la noche es mucho más lento, teniendo presente que la venta de la noche llega a representar aproximadamente solo el 15% de la venta del día. Quizás lo importante a resaltar es el hecho de que al haber menor demanda hay menor actividad productiva, sumado a que varias de las cosas que han sido producidas para el turno (o los turnos) anteriores las usan también en el turno de noche. Entonces se entra a un proceso productivo de fase 2 o un proceso que se activa instantáneamente al entrar el pedido si es que hay los insumos.

Así mismo, teniendo presente que en el menú de la noche se arma en base a las preparaciones del menú del día la calidad, desde una mirada valorativa, no es la misma. A veces por que quien prepara tiene una receta o sazón muy diferente, otras porque la preparación se ha visto alterada al pasar las horas, porque le cambian un ingrediente, porque sacan alguna preparación congelada o por alguna otra circunstancia. Esto también pasa, en menor medida, con los productos de la carta, que al cambiar las personas y al tener mayor movilidad dentro de la cocina los procesos se ven alterados y los resultados también.

Al mirar, en este punto, a través de la perspectiva D.O.W.N.T.I.M.E lo que vuelve a aparecer son los tiempos perdidos de los trabajadores al no hacer nada o no saber qué hacer cuando no hay pedidos y los dilemas de la calidad que se agudizan en momentos de poca rotación y menor supervisión.

2.7. Pre-producción y producción del turno a.m. en juguería

La descripción detallada de los procesos de pre-producción y producción del turno a.m. en juguería es posible describirla de manera independiente, a diferencia del turno p.m., porque solo está bajo la responsabilidad de un puesto determinado, que trabaja solo en un espacio específico y exclusivo (ver ANEXO G, figuras 31 y 32). El funcionamiento de la juguería en este turno se da en paralelo a todas las otras operaciones de la cocina.

Lo que más llama la atención de ambos procesos es que están basados en verificaciones mentales y cuando estas fallan se trata de solucionar en el momento en el que se advierte que algo faltó; es decir, por ejemplo, cuando el encargado de jugarería se dispone a hacer la pre-producción, hace un recuento mental de todo lo que tiene que hacer, pero -a veces- se olvida de algo. Esto genera problemas aunque, quizás debido a la poca rotación, parece que no hubiese mayor impacto.

Por otro lado, al ser solo una persona que bajo su criterio controla estos procesos la organización se podría volver dependiente de esta persona. Lo que llama la atención es que esta responsabilidad haya sido asignada alguien inexperto, sin acompañante ni referente que lo ayude permanentemente a cumplir los estándares mínimos definidos en la carta.

Así mismo, para preparar los platos a la carta, jugos o sánguches el encargado no maneja porciones, ni prepara las recetas de manera uniforme. Esto, sumado a lo anterior, genera siguientes situaciones como las siguientes: que un jugo surtido no siempre lleve la misma fruta, que el huevo pasado salga casi duro, que una tostada no salga tostada o que al hacer un sánguche de lomito lo regresen por “feo” y el encargado no pueda decir: “pero, así es...”.

Al mirar, otra vez, a través de la perspectiva D.O.W.N.T.I.M.E aparecen (1) nuevas circunstancias que aumentan las probabilidad de generar productos defectuosos, teniendo presente que el encargado no sabe las recetas que debe preparar; (2) los tiempos perdidos de los trabajadores al no hacer nada o no saber qué hacer cuando no hay pedidos; y (3) los movimientos innecesarios, al no tener un *check list* de las cosas que se tienen que tener listas cuando las piden, tanto el mesero como el encargado se mueven por la cocina para coger las cosas que van necesitando.

Los procesos pre-productivos y productivos que responden a una única configuración, como este, deberían ser más sencillos de gestionar; sin embargo, quizás sea que no hay alguien dispuesto a gestionarlos.

2.8. Servido y despacho del turno de mediodía

El proceso de servido y despacho en el turno del mediodía que es “igual” de lunes a domingo, empieza algunas horas antes que el turno del almuerzo realmente empiece y continua hasta inicios del turno p.m. El flujograma se tuvo que dividir en dos páginas porque el proceso implica muchos subprocesos, actividades y actores (ver figura 8).

Las diferencias de estos procesos entre un día y otro están determinadas por la estructura del menú, las características particulares del día y por cuestiones circunstanciales. Las posibilidades más usuales son las que han sido incorporadas como condicionantes dentro del flujo.

Dentro de distintas circunstancias identificadas se encontraron tres que particularmente entorpecen o demoran tanto el proceso de servido como el de despacho: la primera, algunos pedidos vienen con muchas especificaciones que escapan de la estructura normal del menú. Lo que trae la interrogante de cuál es el límite de personalización que puede tener el menú. Esto, acompañado de que la codificación de los pedidos no guarda un criterio común para todos (esto se evidencio porque coincidió que los días de observación no hubo sistema), generando que el “canto” se enrede y confunda, demandando un mayor tiempo de atención para atender el pedido.

La segunda, los pedidos se cruzan porque a veces al mismo tiempo que se “cantan” los pedidos para el salón se “cantan” los pedidos para llevar. Además de cierto grado de aturdimiento que esto a veces genera -para algunos- la prioridad de qué pedido se tiene que sacar primero no está clara.

La tercera, termina siendo una circunstancia común que se tengan que repetir muchas veces los pedidos para que salgan, parece que los cocineros no retienen todos los pedidos que se les hacen. ¿Se piden muchos platos a la vez? ¿Se pide muy rápido? ¿Se grita mucho el pedido? Etc. Sin duda, hay otras razones por las cuales un pedido se puede ver demorado, pero estas tres situaciones se identificaron como reincidentes.

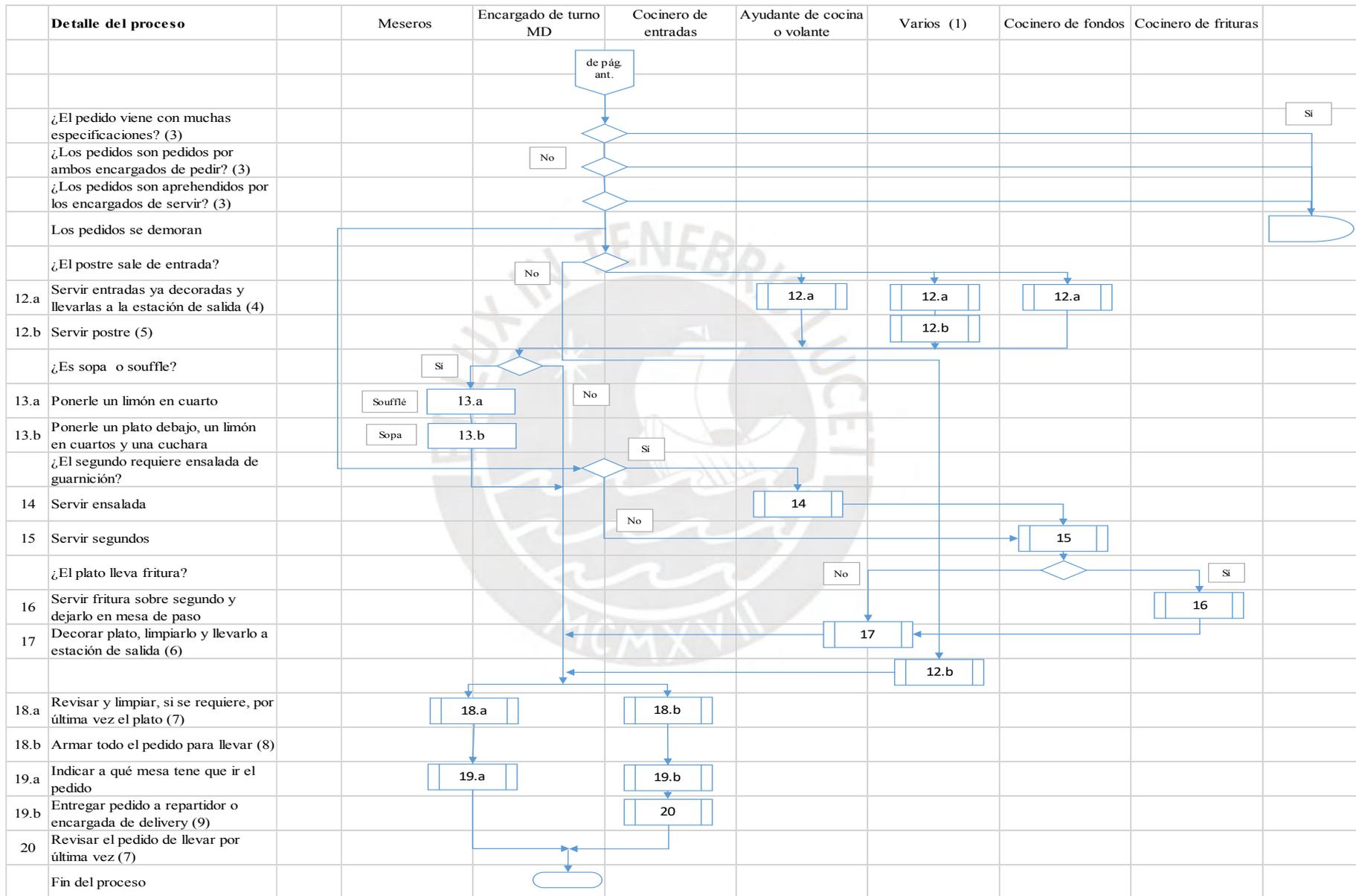
Ahora, durante el proceso se generan algunas circunstancias o condiciones en el entorno que tienen cierto grado de problematización:

- En el tiempo sobre el cual transcurren el servido y despacho hay un cambio en el flujo del personal. Así, en un primer momento, todos están prestos para trabajar, pero alrededor de las 2:00 p.m. la atención y el cuidado es menor. Hay un cambio de personas y por un tiempo se mantienen dos personas en el mismo puesto. Es un poco confuso, al menos para quien observa, porque además estas situaciones confluyen con las tareas de limpieza que tienen que hacer para retirarse.
- En este cambio algunas personas están esperando que pase la hora para irse, mientras no hacen nada o hacen lo que en estricto parece ser función de otras personas.
- El espacio, que en sí mismo es estrecho, ha logrado cierta sinergia. Solo se observa un aspecto: las entradas normalmente están en la estación de entradas, a excepción de la sopa porque es caliente, y los segundos con los segundos. Sin embargo, que los tamalitos o la dieta de pollo estuvieran en la juguería -otro área- y los choclos en la estación de entrada fue algo que llamó la atención por dos razones: porque la movilidad puede ser ineficiente y porque la temperatura de esos productos calientes podría estar mejor controlada si estuviera en la estación de segundos con los calientes.

- No siempre las guarniciones o las medidas de alguna entrada tienen la misma proporción, las ensaladas no siempre salen igual, o si piden una porción extra de queso es posible que el tamaño sea muy distinto al de otro. De hecho en algún momento quien “canta” los platos tuvo que especificar que los platos (que eran el mismo plato) eran para la misma mesa y que la guarnición tenía que ser igual.
- Así mismo, un plato pedido en un momento de presión tiene más probabilidades -en este horario- de que salga sucio a la mesa o con las guarniciones mal hechas.
- Algunas opciones del menú, conforme transcurre el tiempo, se van acabando y no hay un proceso establecido para comunicar que algo se acabó y reducir las posibilidades de que el cliente se sienta incomodado o maltratado.
- El tiempo estimado tanto para pedidos del salón como para llevar no está determinado. A veces un pedido puede salir rápido y otras veces se puede demorar mucho. Particularmente en los pedidos de delivery este rango de diferencia aumenta según cómo se distribuyan los pedidos a los repartidores, hay algunas veces que se tienen muchos pedidos y pocos repartidores disponibles, como también sucede a la inversa.
- El encargado de turno, quien también canta los pedidos para el salón, cumple un rol distinto según quien sea la persona en el puesto. La gerente general ejerce un control de calidad más definido sobre el producto y sobre la dinámica del turno, sin embargo ese control es ejercido con presión y drasticidad. El encargado de turno de lunes a viernes no verifica la correcta presentación de los platos pero mantiene el mismo ritmo de salidas.
- Las entradas de siempre son servidas por varios puestos o personas. Hay personas más preparadas que otras para hacerlo, según quien sirva el plato este saldrá “mejor” o “peor”. Sería importante determinar de quién es la responsabilidad.
- La capacidad del salón es limitada y la cocina tienen más capacidad de producción que la del salón. Pasa -a veces- que el salón está lleno y todos los platos ya están servidos, y los cocineros están solo a la expectativa.

De manera complementaria a todas las actividades y subprocesos mencionados, hay otros subprocesos y actividades que tanto de manera permanente como ocasional ocurren en el mismo momento que ocurren el proceso de servido y despacho al que se hace referencia. A veces lo alteran sustancialmente como puede ser el caso de los pedidos de catering o platos a la carta, y otras -normalmente no- como cuando se sacan las gaseosas o alguna salsa.

Este proceso es clave porque constituye el último proceso antes de que efectivamente el cliente reciba el producto. Teniendo presente esto bajo la perspectiva D.O.W.N.T.I.M.E se puede



decir que (1) más allá del no establecimiento explícito de estándares de calidad en los platos, la cantidad de personas y las personas disponibles para servirlos, las circunstancias del día y la poca capacidad de gestionarlas aumentan las probabilidades de sacar un producto defectuoso. (2) Hay personas que por momentos no saben qué hacer, perdiendo tiempo y trabajo, perdiendo la posibilidad de hacer cosas útiles para la organización. (3) Se desperdician movimientos, el orden de algunos productos dificulta el servido y el despacho de los mismos. (4) Todo lo anterior refleja que el proceso no tiene un diseño que optimice todo lo que se hace, quién lo hace y cómo se hace.

2.9. Servido y despacho del turno p.m.

El proceso de despacho y servido del turno p.m., de lunes a sábado, tiene una dinámica mucho más pausada, menos actividades o subprocesos y menos condicionantes para cada uno de ellos. Se ha graficado el proceso de servido y despacho de platos a la carta y de menú de noche (ver ANEXO G, figura 33).

Por otra parte, el servido y despacho de los productos de juguería son igual que en la mañana, salvo por los platos de carta; se decidió no juntar la rama de la juguería porque implica un proceso muy específico que es igual tanto en la mañana como en la noche. La diferencia principal está que en la mañana el proceso solo está bajo la responsabilidad del encargado de juguería y en este turno está bajo la responsabilidad de la cocinera de entrada.

Teniendo presente que el turno de la noche es mucho más distendido, en este punto también hay similar evidencia que refleja problemáticas análogas a las que ocurren en el servido y despacho del turno a.m. No se ha identificado alguna problemática exclusiva en un turno u otro, sí hay un mayor registro de algunas sobre otras. Se hará referencia a aquellas circunstancias o problemáticas que aporten o refuercen con una perspectiva diferente:

- El control de calidad, respecto a sus atributos de valor, en el punto final del proceso de despacho, depende no solo de quienes participan en el proceso sino también de quien asigna o “saca” el plato. Hay veces que el plato sale y nadie nota que tiene un pelo, una "cochinadita", una palta con cascara o que está muy grasoso.
- Durante el día, si piden algún complemento para la mesa como ají, mayonesa, salsa criolla, limones, etc. y los meseros no lo tienen a la mano, cualquiera puede entrar a servirlo salvo que este la gerente general que -a veces- restringe el paso. En la noche, los meseros y el encargado de la noche entran con mucha más frecuencia a la cocina y normalmente ellos se los sirven.
- Mientras sirven y despachan, hay momentos en que el personal también está comiendo (su cena de personal o algún lonchencito).

- La menor experiencia de la cocinera de entradas, respecto a la del día, se vio reflejada porque en algunas circunstancias no supo cómo es que tenía que servir una entrada.
- El problema de la ubicación de algunos productos listos para servir se evidencia aún más en la noche porque hay menos cosas, más espacios y más distancia en algunos productos que podrían ir juntos. Por ejemplo, los tamalitos se siguen calentando en la cocinita de la juguería pero hay una cocina grande que tiene espacio suficiente y hornillas prendidas de manera permanente.

Bajo la perspectiva D.O.W.N.T.I.M.E, vale mencionar que (1) la probabilidades de productos defectuosos aumentan también cuando el movimiento es distendido porque genera un estado de menor atención; (2) así mismo, el trabajo de las personas es desaprovechado, siendo que a veces se disponen a limpiar y otras veces a conversar y (3) por último, se hace evidente que el orden de algunos productos genera movimientos ineficientes.

2.10. Servido y despacho del turno de juguería a.m. y p.m.

El proceso de servido y despacho de juguería tanto en el turno a.m. como en el turno p.m. se realiza de lunes a sábado, así mismo se han realizado distintos flujos según cada tipo de producto: bebidas calientes, bebidas frías, sándwiches, platos a la carta y postres, debido a que cada tipo de productos tiene sus propias especificaciones.

Se han hecho los diagramas de flujo y no se han evidenciado problemática particulares (ver ANEXO G, figura 36).

3. Normatividad en el sector

Todos los procesos operativos y de soporte, desde la perspectiva de proceso interno, pueden y deben ser evaluados desde la normativa del sector, la cual se debe cumplir como un requerimiento mínimo para la gestión de calidad.

La calidad de un producto es el resultado de su proceso de elaboración a lo largo de toda la cadena productiva y comercial. En el caso de un producto alimenticio, esta cadena se resume en “desde la granja a la mesa”. La calidad como resguardo de la inocuidad, esto es, que el alimento no cause riesgos a la salud de la persona que lo consume, corresponde al nivel básico que debe satisfacer un producto alimenticio y es generalmente controlado por el estado o país, para resguardar la salud pública (Rodríguez, 2010, p. 1).

Entonces, se ha realizado un análisis del nivel de cumplimiento por parte de “Tabla Caliente” de la “Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines” con resolución ministerial N° 363-2005/MINSA. La evaluación se ha llevado a cabo a través de hojas

de verificación llenadas en el proceso de recolección de información (observación, testimonios, revisión de las actas sanitarias de inspección municipal y certificaciones del cumplimiento de los principios generales de higiene y buenas prácticas de manipulación por la Municipalidad de Jesús María).

Por otro lado, las operaciones dentro de una organización deben ser evaluadas también en relación al reglamento de ley de seguridad y salud en el trabajo N° 29783, decreto supremo N° 005-2012-TR. Esta ley brinda los lineamientos y las obligaciones que deben cumplir las organizaciones. Como no es el objeto de estudio, las disposiciones de esta ley son evaluadas desde una mirada general en la medida que complementan el análisis sobre las medidas de seguridad que se debería tener en la cocina.

3.1. Resolución Ministerial N° 363_2005

Se parte por reconocer la reciente certificación, Julio 2018, otorgada a “Tabla Caliente” como restaurante saludable en mérito a la aplicación de los principios generales de higiene, las buenas prácticas de manipulación, la promoción de alimentación saludable y su contribución al turismo gastronómico (ver ANEXO L, figura 45). De hecho, en el 2017 también la obtuvo (Municipalidad de Jesús María, 2017).

El programa “Restaurante Saludable” de la Municipalidad de Jesús María forma parte de un plan preventivo de capacitación y control que tiene como finalidad dar cumplimiento a la norma sanitaria pero también alinearse a las tendencias actuales de alimentación y a los planes estratégicos nacionales para el turismo en el sector gastronómico.

Al revisar las actas sanitarias de visita se constató en ellas aspectos generales tales como que la organización cuenta con la licencia de funcionamiento, el certificado de saneamiento ambiental (fumigación), con balones extintores de gas vigentes, conexiones eléctricas protegidas y aisladas con canaletas plásticas, botiquín de primeros auxilios, etc. (Ver ANEXO L, figura 46 -como evidencia de una de ellas-). Las actas consisten en un listado simple en el que se señala qué cumple o en qué no cumple el restaurante, recomendando subsanar las observaciones.

Aunque “Tabla Caliente” este certificado como un restaurante saludable y en las actas compartidas por la organización no se evidencian problemas serios, se creyó necesario hacer una observación más exhaustiva por dos razones: la primera, porque las inspecciones sanitarias municipales se hacen en base a la ficha para evaluación sanitaria que la misma norma propone (MINSA, 2005), pero esta ficha ha simplificado mucho los detalles de la norma y dentro del rótulo general no se ven reflejados todos los requisitos que la norma contempla; y la segunda, porque en el tiempo que duran este tipo de inspecciones -aproximadamente 1 hora- no se puede constatar correctamente la ficha de evaluación que los inspectores traen.

Es importante identificar los puntos de mejora, por eso a la organización se le entregarán las guías de verificación con sus respectivas observaciones y niveles de cumplimiento (ver ANEXO E). Para describir, a continuación, la situación general respecto a los requerimientos de sanidad, higiene e inocuidad de los alimentos, se ha tomado en cuenta aquellas cuestiones que tienen mayor ponderación según la ficha para la evaluación sanitaria de la norma sobre los requisitos en general (ver ANEXO L, tabla 21).

En la primera guía de observación en el rubro “ubicación e instalaciones” se tiene un nivel de cumplimiento alto al casi 45% de un total de 44 requisitos, seguido por un 25% en un nivel medio, y un 11% en un nivel bajo, teniendo así un 55% por mejorar. Por ejemplo, el restaurante está ubicado en un lugar que no se encuentra libre de peligro de contaminación dado que se ubica en un centro comercial rodeado de jardines y la presencia de roedores es casi inevitable, para esto “Tabla Caliente” debe seguir ciertas medidas de seguridad y prevención, como colocar rejillas en sus ventanas.

En el rubro “instalaciones sanitarias” se tiene un nivel de cumplimiento alto en casi 40% y un nivel medio en 20%. El principal indicador de este resultado intermedio es el aforo dado que aunque para la cantidad de clientes se cumple la cantidad requerida de baños, no lo es así para los trabajadores que utilizan los mismos baños que los clientes y además los usan como vestuarios.

Otro rubro relevante es “la higiene del personal” con sólo un 28% de cumplimiento alto y un 25% medio, un 15% no se puede verificar, reflejando un grado alto de descuido sobre el control de la higiene del personal.

Así mismo, llama la atención que teniendo un certificado de restaurante saludable el personal de cocina no se encuentre capacitado, salvo alguna excepción, en el manejo de las buenas prácticas de manipulación e higiene.

En la segunda guía de observación, así como ya se había advertido en el análisis de procesos, para la “recepción y control de insumos” las cifras muestran sólo un 9% de cumplimiento en un nivel alto de los 36 requisitos, seguido por un 14% de nivel medio y de 22% de nivel bajo. Este es un proceso de soporte clave, y está en riesgo.

El “proceso de almacenamiento” mejora un poquito respecto al anterior, con un nivel alto al 26% de 46 requisitos y un nivel medio con 18%. Aunque sigue siendo un proceso que pone en peligro la calidad del producto, y por ende, la seguridad alimentaria.

Para la “preparación de alimentos”, que considera a los procesos pre-productivos y también a las actividades de *mise en place*, de 116 requisitos el 16% no se ha podido verificar. Aun considerando esto, las cifras refuerzan o evidencian lo ya mencionado cuando se describieron

y analizaron los procesos. Un nivel de cumplimiento alto sólo de 15% y un nivel medio de 24%. Teniendo, por ejemplo, que la distribución ideal de la cocina no se cumple y que la distribución secundaria se cumple en un nivel alto solo en 30%, esto principalmente porque no hay una clara distribución de los procesos en el tiempo y en el espacio y varios procesos se dan en simultáneo cuando lo ideal es que pueda haber un marcado inicio y fin en cada proceso.

Otro aspecto, en el rubro de la “preparación de alimentos”, que tiene impacto en casi todos los procesos operativos de cocina, es el control de la temperatura donde de 9 requisitos el 55% no se cumple; es decir, no se controlan ni registran los tiempos ni las temperaturas de manera metodizada con instrumentos que puedan garantizar el proceso.

Para el penúltimo rubro, “estrategias en control de plagas” de 36 requisitos se cumplen en un nivel alto 42%, en un nivel medio 16% y no se cumple en 30%. Durante las observaciones se evidenció la presencia de un roedor, se tomaron acciones y pudieron deshacerse de él; sin embargo, no han copado todas las alternativas posibles de acción que se pueden tomar al respecto.

El último, y de atención particular, es el rubro de “medidas de seguridad” de donde 17 requisitos el casi 30% no se cumplen, y solo un 24% se cumple en un nivel alto, siendo muy común observar lo siguiente:

- Cuando se derrama un líquido en el piso, no se limpia de inmediato y no se coloca un aviso de piso mojado.
- No se cuenta con tapetes antideslizantes.
- Los trabajadores no vigilan cuidadosamente los alimentos que se están cocinando.
- Los equipos de ventilación no siempre limpian al comienzo de cada turno.
- Los balones de gas no se hallan como mínimo, alejados a 1.5 metros de la fuente de calor.

Los resultados porcentuales, robustecen las observaciones, dando una perspectiva más objetiva. En general, que los niveles de cumplimiento alto tengan una frecuencia o índice porcentual tan bajo es una señal de peligro y una necesidad de acción por parte de la organización.

3.2. D.S. N° 005-2012-TR

La ley de seguridad y salud en el trabajo N° 29783 tiene como uno de sus propósitos promover una cultura de prevención de riesgos laborales. Reúne normas dadas tanto por el MINTRA como por el MINSA e implica el diseño de una política de seguridad y salud en el trabajo así como de un supervisor; pero cuando son más de 20 trabajadores implica un reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo así como de un comité. Además, para todos, una matriz de identificación de riesgos, evaluación de peligros y medidas de control; un mapa de riesgos;

inspecciones; capacitaciones; exámenes médicos de vigilancia ocupacional, entre otros (Arcis Gestión en Salud Ocupacional, 2016).

Esta ley incorpora también elementos presentes en otras normativas del sector. Así, “Tabla Caliente” estando en el número límite de trabajadores, cumple sólo con aquellos requisitos que le han sido requeridos por INDECI al solicitar su licencia de funcionamiento y los que le son solicitados por los inspectores municipales (como el carnet de sanidad y revisión de extintores) para el cumplimiento de la norma sanitaria, que como se mencionó incorpora algunos requisitos en cuanto a medidas de seguridad se refiere.

“Tabla Caliente” no tiene políticas específicas, ni explícitas, de seguridad y salud en el trabajo, las medidas de seguridad que hay son solo las de criterio común.

4. Nivel de madurez en las operaciones de cocina

Luego de haber descrito y analizado el macroproceso de conversión de insumos a producto final, considerando elementos transversales tales como los procesos estratégicos y la normatividad del sector se dispone hacer, en primer lugar, una autoevaluación (por parte de los directivos) y una evaluación (por parte de la investigadora) del nivel de madurez del mencionado macroproceso a través de la Norma ISO 9004.

Entonces, en base a esta norma, y siguiendo la matriz propuesta de autoevaluación para la organización -en general- (ver ANEXO J, tabla 13) y específicamente para la evaluación de la madurez de procesos (ver ANEXO J, tabla 14), se logra evaluar el nivel de maduración de dicho proceso.

La matriz sobre procesos hace referencia sólo a dos cuestiones claves, la primera: la planificación y control de los procesos. Para el directivo 1 y para la investigadora, la organización se encuentra en el nivel 1, en donde “los procesos se planifican y se gestionan de manera informal y para casos puntuales” (ISO, 2009, p. 32). Para los directivos 2 y 3, se está en el nivel 2 de madurez: en donde “los procesos clave (...) se definen y se gestionan; las interacciones entre los procesos se definen y gestionan; la eficacia de los procesos se mide de manera sistemática, y se actúa en consecuencia” (ISO, 2009, p. 32).

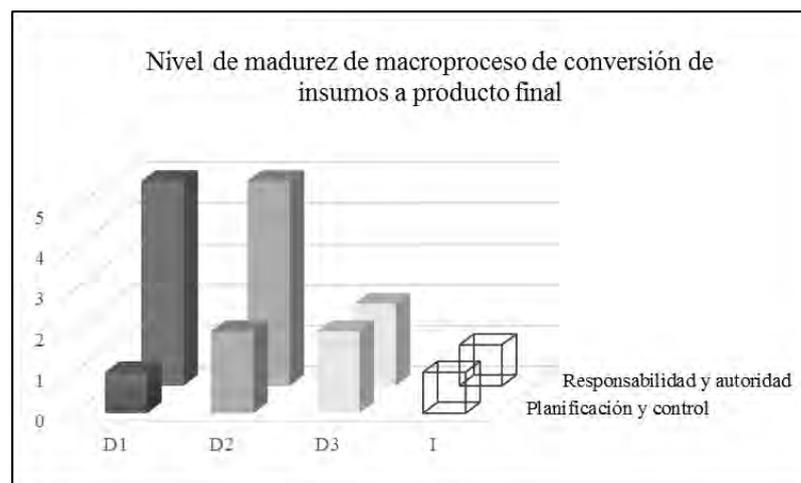
Respecto a la segunda cuestión: la responsabilidad y autoridad relativa a los procesos. Para los directivos 1 y 2 -sorpresivamente- se ha alcanzado el nivel máximo de maduración en donde el “aprendizaje se comparte para los dueños del proceso y las partes interesadas” (ISO, 2009, p. 32). Para el directivo 3, se ha alcanzado el nivel 2 donde “se

asignan una responsabilidad y autoridad claras para la gestión de los procesos” (ISO, 2009, p. 32). Sin embargo, para la investigadora, se ha alcanzado el nivel 1 donde “las responsabilidades del procesos se definen para casos puntuales” (ISO, 2009, p. 32), vale precisar que para el macroproceso completo la autoridad y responsabilidad es clara, la misma -a criterio de la investigadora- se diluye al observar los procesos y subprocesos.

Por tanto, si bien la autoridad y responsabilidad del macroproceso de conversión de insumos, según lo observado, la tiene la gerente general, para los procesos individuales que intervienen en este macroproceso la responsabilidad se comparte entre ella y quienes circunstancialmente participan del proceso y, a veces, por esto, la responsabilidad queda diluida. La autoridad de algunos de los procesos involucrados aunque nombrada (“jefa de cocina”) no está incorporada para todos los actores del proceso y no es asumida como tal en el transcurrir de los procesos.

Entonces, desde la perspectiva de la investigadora, parcialmente contraria a la de los directivos, la organización no aplica un enfoque basado en procesos y está en el nivel mínimo de maduración. Respecto a un elemento la valoración coincide con la del directivo 1. Respecto al otro, la valoración más cercana está a un nivel de diferencia respecto al directivo 3, estando cerca a la valoración de al menos un directivo. La figura 9 plasma lo expuesto sobre los resultados de la evaluación.

Figura 9: Nivel de madurez de macroproceso de conversión de insumos a producto final - Norma ISO 9004



El enfoque basado en proceso generalmente define de manera sistemática las actividades necesarias para obtener el resultado deseado, en este caso las actividades se han definido en el día a día pero las mismas no están plateadas sistemáticamente. Así mismo, la responsabilidad, como

recién se comentó, no está clara y dificulta la gestión de actividades claves y la rendición de cuentas.

También, parte del enfoque de procesos se basa en el análisis y la medición de las actividades identificando las actividades clave dentro y entre las funciones de la organización. Estas no llegan a realizarse de manera metódica ni objetiva lo que dificulta centrarse en factores de mejora (como recursos y métodos) y en elementos de riesgo respecto a clientes, proveedores y otras partes interesadas (ISO, 2009).

Complementariamente, se ha utilizado el modelo Hammer o PEMM y su matriz de evaluación (ver ANEXO J, tabla 15) para hacer una evaluación que permita con mayor precisión identificar los aspectos de mejora que la organización debe asumir para elevar los niveles de maduración de procesos, este modelo:

Identifica todas las características que debe tener todo el proceso y toda empresa para diseñar y desplegar procesos de alto desempeño. Una empresa puede aplicar el MMPE a todos sus procesos, lo que permite el uso de un enfoque estándar en toda la organización, un intercambio fluido de experiencias y una rápida comparación de resultados (Hammer, 2007a, p. 126).

La matriz para la evaluación individual de procesos muestra los niveles de madurez (de P-1 a P-4) para cada uno de los 5 habilitadores de procesos: diseño, responsable, ejecutores, infraestructura y métrica. Cada habilitador se subdivide en dos o tres criterios adicionales, los que finalmente son evaluados a través de un “semáforo” que indica el estado de cumplimiento de cada nivel de maduración: en donde el rojo indica que en gran medida no se cumple la condición indicada, amarillo indica que la condición se mantiene en cierta medida, y verde que se cumple en gran medida (Hammer, 2007b).

Con la evaluación ya realizada, solo desde la perspectiva de la investigadora, y teniendo una mirada general sobre todos los procesos que conforman el macroproceso de conversión de insumos a producto final, se evidencia que el rojo marca la mayoría de las condiciones, seguidas por el amarillo y ninguna está en verde (ver ANEXO J, tabla 16).

“Tabla Caliente” podría considerar esta matriz como mapa para alcanzar una mayor maduración centrándose, en un primer momento, en las condiciones en rojo. La brecha identificada, considerando la situación actual de la organización, se presenta como una oportunidad de mejora para la organización. Los criterios específicos se pueden observar en la matriz base de evaluación, que como se mencionó pueden ser la guía para conducir a la organización a una gestión de calidad con enfoque en procesos (ver ANEXO J, tabla 15).

La investigación realizada para el diagnóstico provee herramientas e información documentada, que por ser muy extensas no han podido ser todas incorporadas en este documento pero sí serán entregadas a la organización, las mismas que pueden ser útiles para el diseño de los procesos y para el registro de estos, concretizando el *know how* de la organización y por consecuencia facilitando la trasmisión del conocimiento sobre los mismos. La información que dan los resultados de la matriz Hammer puede complementar lo avanzado, definiendo los responsables, los ejecutores, la infraestructura y la métrica en -al menos- un primer nivel de maduración (P-1).

5. Nivel de madurez de la organización

El macroproceso de conversión de insumos a producto final ha sido estudiando también respecto a los procesos estratégicos de la organización, como una variable transversal, para entender el incipiente estado de maduración de los procesos en cocina de “Tabla Caliente” como parte de un sistema de calidad.

La perspectiva de proceso interno tiene muchas aristas y, desde una mirada estratégica, implica una reflexión de qué es lo que se quiere y cómo se va a lograr. De lo desarrollado en el análisis descriptivo, desde las cuatro perspectivas del BSC, respecto a la estrategia sobre el proceso interno, e incluso en relación a la normativa del sector, resalta que no ha habido planificación en el diseño de las operaciones de “Tabla Caliente”. Ellas se han configurado como respuesta al acontecer, logrando eficacia a costa -de manera general- de ineficiencia. Se urge, desde la perspectiva de la investigadora, un replanteamiento en las operaciones, acción que debe venir de manera planificada desde la estrategia.

Entonces, a través de la norma ISO 9004 -otra vez-, se busca validar los hallazgos, y ofrecer un marco concreto desde donde la organización pueda mejorar. De manera similar que la matriz de evaluación para procesos se tiene una matriz de evaluación para toda la organización (ver ANEXO J, tabla 13), en donde la evaluación se ha hecho por los directivos, por un lado, y por la investigadora, por otro lado.

Son 9 aspectos de gestión, elementos claves estrechamente vinculados con la mejora continua, que son evaluados identificando el nivel de progreso: del nivel 1 al nivel 5 y que conforman, en su nivel de maduración máximo -nivel 5-, el objetivo de un SGC. Estos aspectos son: enfoque de dirección, enfoque de liderazgo, estrategia y política, recursos, procesos, logro de resultados, control de resultados, mejora y aprendizaje.

En la figura 10 se muestran los resultados de la evaluación realizada. Entonces, en cuanto al enfoque de la dirección, la investigadora coincide con el directivo 1 (con quien tiene más valoraciones afines) en adjudicar un nivel 2, en donde el enfoque de dirección “está centrado en

los clientes y los requisitos legales y reglamentarios, con una respuesta relativamente estructurada a los problemas y oportunidades” (ISO, 2009, p. 24), los otros dos directivos marcan -de manera sorpresiva para la investigadora- el nivel de maduración más alto.

Respecto al enfoque de liderazgo, hay una coincidencia por parte de los directivos 1 y 3 con la investigadora, de considerar que se está en un nivel 2, donde “el enfoque es reactivo y se basa en las decisiones de los directores de diferentes niveles” (ISO, 2009, p. 24), el directivo 2 -el más optimista- piensa que “el enfoque es proactivo y orientado al aprendizaje, con la habilitación de las personas a todos los niveles” marcando el nivel 5 (ISO, 2009, p. 24).

Luego, todos coinciden, respecto a la estrategia y política, en que las decisiones se basan en las necesidades y expectativas de los clientes.

Frente a la gestión de los recursos hay una postura compartida por la investigadora y el directivo 1 en donde “los recursos se gestionan para casos puntuales” (ISO, 2009, p. 24); sin embargo, el directivo 3 le da una valoración de nivel 3 donde “los recursos se gestionan de manera eficiente” y el directivo 2 le da una valoración de nivel 5 donde “la gestión y la utilización de los recursos está planificada, desplegada con eficacia y satisface a las partes interesadas” (ISO, 2009, p. 24). Las dos últimas valoraciones causan una particular atención porque a lo largo de la diagnosis se han ido evidenciado varias circunstancias de ineficiencias en las operaciones diarias respecto a los recursos reflejando lo contrario de este nivel.

Así mismo, respecto a los procesos, todos los directivos asumen que “las actividades se organizan por función, con un sistema de gestión de la calidad implementado” (ISO, 2009, p. 24) estando en un nivel de maduración 2, mientras que para la investigadora se estaría en un nivel 1 donde “no hay un enfoque sistemático para la organización, teniendo implementados sólo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básico” (ISO, 2009, p. 24).

El logro y control del resultado, a través del seguimiento y medición, está en un nivel 3, para los directivos 2 y 3, en donde “se obtienen los resultados previstos, especialmente para las partes interesadas identificadas; el seguimiento, la medición y la mejora se utilizan de manera coherente” (ISO, 2009, p. 25) y “se realiza el seguimiento de la satisfacción de las personas de la organización y sus partes interesadas” (ISO, 2009, p. 25). Por otro lado, para la investigadora, se “logran ciertos resultados previstos” (ISO, 2009, p. 25), lo que corresponde a un nivel 2, pero “las acciones correctivas son puntuales” (ISO, 2009, p. 25), lo que corresponde a un nivel 1, por eso la asignación es de un nivel de maduración 1.

Sobre mejora e innovación, las prioridades de mejora para los directivos 2 y 3 están en un nivel 3 donde “las prioridades se basan en las tendencias y los elementos de entradas de otras personas interesadas, así como el análisis de los cambios sociales, ambientales y económicos”

(ISO, 2009, p. 25), para la investigadora y directiva 1, se está en un nivel 1 donde “ las prioridades de mejora se basan en los errores, las quejas o los criterios financieros”(ISO, 2009, p. 25).

Finalmente, sobre mejora y aprendizaje, se está en un nivel 2 para el directivo 2 y 3, donde el aprendizaje se considera “sistemático a partir de los éxitos y fracasos de la organización” (ISO, 2009, p. 25), y para el directivo 1 y la investigadora, “el aprendizaje es aleatorio y tiene lugar a nivel individual” (ISO, 2009, p. 25).

Figura 10: Nivel de madurez del SGC en Tabla Caliente - Norma ISO 9004



Adaptado de: ISO, 2009

El diagrama radial muestra como la investigadora, luego de la descripción y análisis realizados, asigna entre un nivel 1 y 2 el nivel de maduración de la organización, similar al del directivo 1. Los otros dos directivos, aunque el directivo 2 más que el 3, tienen una valoración bastante optimista, inclusive en tres aspectos se ha adjudicado un nivel 5 de maduración.

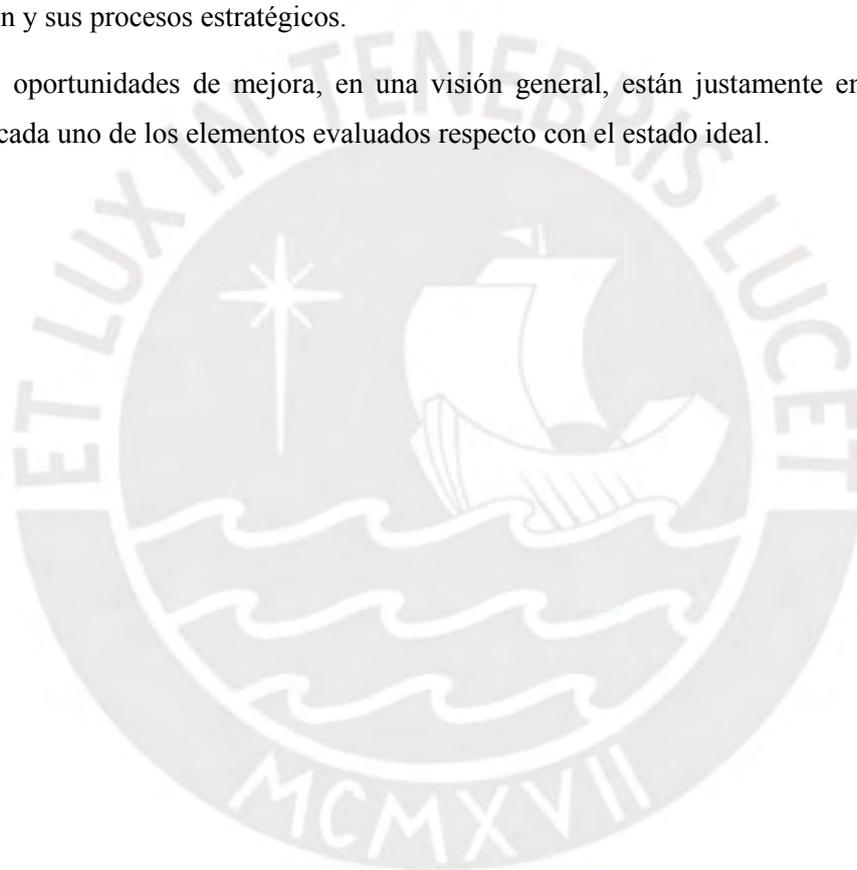
Frente a los resultados, se debe tener en consideración que quizás el conocimiento y comprensión sobre los términos de gestión o el sistema de evaluación no haya sido igual para todos y puede ser algo, que el investigador, no supo advertir ni revertir oportunamente. También dada que la vinculación con las operaciones del negocio, para cada uno de los directivos, se da en diversas magnitudes y de diferentes formas es posible que haya generado que la evaluación sea tan dispar en algunos puntos. Finalmente, la investigación por su diseño transversal, le da a la investigadora una perspectiva distinta a la de los directivos que tienen una aproximación más longitudinal al sujeto de estudio. Por separado o todas juntas, estas son algunas razones que podrían explicar la diferencia de valoraciones entre todos los evaluadores.

La diferencia entre la valoración hecha por los directivos y la investigadora, junto con la diagnosis realizada por la investigadora, es una oportunidad para ver a “Tabla Caliente” de una

forma más crítica; sugiriendo, en un primer momento, hacer una re-evaluación para que los directivos se afirmen o no en sus valoraciones y, en un segundo momento, hacer esta evaluación de manera periódica para hacerle un seguimiento al desarrollo de su SGC.

Los aspectos evaluados, han sido definidos en base a los 8 principios de calidad que la norma establece, en esencia, los mismos mencionados en el marco teórico y deben ser un horizonte si uno se plantea la implementación de un sistema de gestión de calidad. Cada aspecto de gestión respecto a la evaluación de la investigadora refleja la brecha del estado actual de la organización y las metas para una gestión de calidad, esta brecha es coherente con el nivel de maduración específico de los procesos (evaluados en el punto anterior), y con el análisis sobre la organización y sus procesos estratégicos.

Las oportunidades de mejora, en una visión general, están justamente en acortar las brechas de cada uno de los elementos evaluados respecto con el estado ideal.



CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

“Tabla Caliente” es una pequeña empresa, como pyme forma parte de ese entramado empresarial que dinamiza la economía y aporta a la productividad global, que se caracteriza por su flexibilidad y carácter pionero; pero, también forma parte de ese lugar donde gobierna la desinformación, el retraso tecnológico, la producción excesivamente diversificada, la carencia de estrategia, el crecimiento no planificado, la falta de comunicación interna, etc. Conviviendo, como muchas otras pymes, con permanentes y diversas dificultades para la gestión.

“Tabla Caliente” está dentro del 80% y 90% de las empresas familiares en el Perú, y como otras empresas familiares se caracteriza por un férreo compromiso del emprendedor con la organización, quien en su caso, la ha dirigido por mucho tiempo generando una cultura estable, manteniendo una relación duradera con proveedores, personal y clientes. Así también se caracteriza por la posibilidad de tener una rápida respuesta ante contingencias, por la autonomía y rapidez de la toma de decisiones; aunque, ciertamente, cuando no está la gerente general y dueña principal esta capacidad de respuesta puede dilatarse.

También, presenta una pasiva resistencia al cambio y a la profesionalización, una dificultad para atraer a ejecutivos o personas competentes dado que se prioriza a la familia, amigos o conocidos, surgiendo riesgos de ineficiencia por conflictos emocionales y familiares. Lo que sugiere poner atención al déficit de recursos humanos adecuadamente capacitados, la promoción de la innovación y la generación de conocimientos.

“Tabla Caliente” es un restaurante de menú y forma parte del sector gastronómico compuesto principalmente por pymes. Desde la iniciativa pública y privada se desarrollan una serie de lineamientos y propuestas para promover y convertir a la gastronomía un motor de desarrollo nacional. Sin embargo, los mismos, despiertan una serie de retos que tienen que ser abordados como parte de una política nacional e iniciativa general, pero que también tiene que ser asumidos por cada empresa del sector gastronómico.

La investigación, expuesta a lo largo del todo el documento, ha permitido comprender al sujetos de estudio dentro del contexto en el que se desenvuelve e identificar cuáles son las características generales de la organización y, particularmente, las de sus operaciones en cocina. Así mismo, desde la teoría de gestión ha sido posible darle distintas perspectivas a la gestión de calidad, configurando el marco general de análisis para el diagnóstico.

El capítulo VI: Diagnóstico de las operaciones en la cocina de “Tabla Caliente” ha ido respondiendo las preguntas específicas que condujeron la investigación y que finalmente lograron

el objetivo final: desarrollar un diagnóstico desde una perspectiva de gestión de calidad sobre el área de cocina del restaurante “Tabla Caliente”.

Así se describieron las operaciones del área de cocina, haciendo énfasis en que el diseño de las mismas no ha logrado sincronizar ni identificar correctamente todo lo que se ha hecho y todo lo que se necesita hacer, ni cómo y a quiénes necesita para hacer lo que hace y debería hacer. Las operaciones centrales se configuran en base a la elección del menú y la estructura del mismo, lo que se ha constituido de manera reactiva frente a la demanda y no a través de un proceso planificado.

También se logró, la identificación y descripción de los procesos de cocina reuniéndolos a través de un macroproceso denominado “conversión de insumos a producto final” el cual -en un flujo continuo- está compuesto por los siguientes procesos: abastecimiento, almacenamiento, preparación de cocina, pre-producción, producción, servido y despacho. El macroproceso se cumple, la mayoría de veces, con eficacia, a costa de diversas ineficiencias y riesgos para la organización y sus interesados.

Conceptualmente, las ineficiencias se sintetizaron a través de la perspectiva D.O.W.N.T.I.M.E, a continuación se mencionan algunas:

- Productos defectuosos. Las probabilidades de recibir y dar productos defectuosos son altas por la falta de mecanismos de control durante todo el macroproceso de conversión de insumos a producto final. Además, es difícil determinar cuándo un producto es defectuoso respecto a los estándares de calidad porque los mismos no se han logrado definir y comunicar efectivamente.
- Sobreproducción. La producción para el turno del almuerzo no utilizada en ese turno, varias veces, termina siendo utilizada en el siguiente, modificando las características organolépticas del producto entregado.
- Tiempos desperdiciados. Se desperdicia el tiempo cuando se hacen “otras cosas” mientras los insumos que se requieren aún no llegan del mercado, cuando los productos no se almacenan en el lugar indicado o están rotulados incorrectamente, o cuando los trabajadores no hacen “nada” porque no se focalizan en su trabajo (no saben qué hacer o tienen “flojera”).
- Personas sub-utilizadas o mal utilizadas. Se genera duplicidad de tareas cuando los trabajadores no tienen claras sus funciones y los límites de las mismas. Así se puede ver al personal de limpieza cocinando; o a la ayudante de cocina, cocinera principal y cocinera de entradas haciendo lo mismo (al mismo tiempo o en tiempos distintos).

- Transporte en exceso. Para la compra de insumos se realizan mínimo dos viajes al mercado por día, con varias comunicaciones de por medios, perdiendo el tiempo de quien espera, de quien compra, y otros costos asociados al transporte.
- Sobre stock de inventarios. No se logra determinar con claridad si hay excesos de materia de materia prima y productos en proceso de manera permanente, aunque por momentos el espacio sí está atiborrado de insumos que obstaculizaban las operaciones. Respecto al inventario de productos está claro que, normalmente, la “sobreproducción” del día se utiliza en la noche.
- Movimientos innecesarios. Se generan porque en el momento de pre-producción y producción parece no estar claro el lugar en donde se tienen que preparar y colocar ciertas cosas, porque la ubicación de algunos productos listos para ser servidos y despachados no está dentro de una lógica lineal o de procesos, y porque el que no haya un orden explícito de las cosas o que no se haga un *mise and place* en cada inicio de proceso genera que las personas vayan de un lado a otro mientras van necesitando o se van acordando de las cosas.
- Malos diseños, equipos y tecnología inadecuada. Los puntos anteriores son un reflejo de que el diseño de los procesos, el equipamiento y la infraestructura tienen problemas al no ajustarse con precisión al espacio, a las personas, a los tiempos y a las características del producto. Se generan reprocesos cuando se va al mercado dos veces, cuando hay duplicidad de tareas, cuando alguien utiliza la pre-producción que era para otro, cuando se va de un lugar a otro en busca de productos, etc. También se notó la falta de equipos pertinentes para mantener “fríos” y “calientes” en temperaturas seguras por tiempos prolongados.

Desde un enfoque de gestión de calidad, para la realización del diagnóstico se identificaron y describieron dos aspectos transversales que impactan y modelan las operaciones del negocio: la estrategia de la organización y la normatividad del sector.

“Tabla Caliente” tiene un planteamiento estratégico formal que no está implementado ni incorporado por la organización. Sí tiene una estrategia que define su modelo de negocio, pero está no se ha sido diseñada en un proceso planificado, no es controlada de manera sistémica y no concibe el aseguramiento de la misma. Es el resultado de las respuestas dadas a los requerimientos de la demanda y las capacidades que se han tenido para satisfacerla.

Una perspectiva de calidad, vinculada a la estrategia, son los atributos de valor del producto y servicio que la organización ofrece. Estos sólo pueden ser determinados si se tiene claro el modelo de negocio y los objetivos que persigue. En “Tabla Caliente” están determinados tácitamente, pero no son explícitos y no son fácilmente comunicables.

Por otro lado, el aspecto normativo, es formalmente asumido y cumplido por “Tabla Caliente”, teniendo incluso el reconocimiento de “Restaurante Saludable” por parte de la Municipalidad de Jesús María. Sin embargo, la brecha del cumplimiento profundo de la normativa y el cumplimiento exigido por las autoridades competentes es amplia, porque ellas ejercen un control básico. Esta brecha es también causa y consecuencia del diseño de los procesos operativos en la cocina de “Tabla Caliente”, diseño que no contempla todos los criterios de BPM e inocuidad alimentaria.

Por último, los resultados del diagnóstico fueron validados por la norma ISO 9004 y el modelo PEMM, modelos de gestión de calidad que evalúan el nivel de maduración de la organización y sus procesos. Los resultados fueron un reflejo de los hallazgos de la diagnosis:

- El estado de madurez, según el modelo PEMM, del macroproceso de conversión de insumos a producto final respecto a los 5 habilitadores de procesos: diseño, responsable, ejecutores, infraestructura y métrica, está principalmente en “rojo”, en un nivel incipiente.
- El nivel de maduración del SGC, según la ISO 9004, está entre el 1 y el 2 -siendo el máximo 5- teniendo “Tabla Caliente” mucho por trabajar.

Los resultados de estas evaluaciones son oportunidades de mejora que conducen a la mejora continua, y en sí misma se pueden considerar como una herramienta de gestión. Además, son oportunidades de mejora aquellos aspectos puntuales señalados a lo largo del diagnóstico y sintetizados en la evaluación D.O.W.N.T.I.M.E de cada proceso y en los niveles de cumplimiento de “Tabla Caliente” respecto a la “Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines”.

CAPÍTULO VII: RECOMENDACIONES

“La experiencia sola, sin la teoría, no enseña nada a la dirección sobre lo que hay que hacer para mejorar la calidad y la competitividad, ni cómo hacerlo. Si la experiencia sola fuese un maestro, entonces uno bien podría preguntarse por qué estamos metidos en este enredo. La experiencia dará la respuesta a una pregunta, y la pregunta surge de la teoría.” (Deming, 1989, p. 16)

La cita superior inspira y constituye el centro de lo que la investigadora, dado el alcance del estudio, puede recomendarle a la organización. La gestión es un concepto inherente a todo emprendimiento y organización, se gestiona lo que se quiere mejorar. La gestión de calidad, entendida como la búsqueda permanente de esa mejora, también resulta en un elemento ineludible para cualquier organización.

“Tabla Caliente” con casi 30 años de experiencia en el mercado se encuentra en una fase inicial de un SGC según los niveles de maduración obtenidos en las evaluaciones de los modelos de calidad utilizados. Esto, porque, a criterio de la investigadora, la experiencia no ha logrado construir una estructura que la conduzca sólidamente hacia la mejora continua.

Entonces, frente a este escenario se le sugiere a la organización capacitar a sus directivos en gestión empresarial y gestión gastronómica; así mismo, paulatinamente, capacitar a los puestos medios, y tender a que los mismos sean cubiertos por profesionales; y finalmente, también, hacer programas de capacitación para todo el equipo operativo.

Por otro lado, o al mismo tiempo, si la organización desea crecer externamente, considerar la contratación de un directivo, externo a la organización, con capacidades y habilidades de gestión suficientes, así como la empatía oportuna, para generar un balance en la administración familiar del negocio.

Como diría Esparza, el rol del dueño o el gerente general en un restaurante pequeño es de gran importancia porque es el encargado de liderar la organización, transmitiendo a todo el personal la visión, los valores y cultura de la empresa, que deberá verse reflejada en la forma de trabajo (comunicación personal, 2018). Las recomendaciones arriba suponen poner en valor y empoderar a los actuales directivos y gestores.

La investigación teórica y contextual, que es base de este diagnóstico, es una oportunidad para los directivos de aproximarse a un lenguaje poco común para ellos, pero que puede fortalecer

la experiencia que ellos poseen. Se recomienda una lectura curiosa que pueda despertar las ganas de conocerse y seguir aprendiendo.

Así mismo, tanto en la teoría como en la práctica, la estrategia es un aspecto crucial para la calidad. Se recomienda que los directivos asuman, acompañados de bibliografía o de algún profesional experto, el planteamiento estratégico de la organización, definiendo cuáles son los objetivos de la organización, cuál es el modelo de negocio que se tiene y cuáles son las características de su producto o servicio.

Si bien el análisis central de la investigación ha sido sobre las operaciones de cocina, en el análisis se hizo evidente la estrecha relación que tiene la estrategia organizacional con el desenvolvimiento de las operaciones de cocina. Por eso, se recomienda abordar la planificación estratégica, contemplando y determinando, como diría Velásquez lo que se quiere, lo que se puede y lo que se debe (comunicación personal, 2018), respecto a sí misma, en cada una de las áreas que la comprenden, y respecto a sus clientes.

Así, se recomienda que “Tabla Caliente” asuma con diligencia la implantación de un sistema de calidad, incorporando como suyos los principios de calidad. Las brechas identificadas entre el estado actual y el estado óptimo son oportunidades de mejorar específicas que pueden darle cause a la maduración de su SGC.

Particularmente, se sugiere, en este camino hacia la gestión de calidad utilizar las herramientas utilizadas para la recolección y análisis de información, así como la información recolectada y el análisis realizado. Una dificultad para la implementación de un SGC es el carácter tácito o implícito del conocimiento de la organización *-know how-*, para las operaciones de cocina este *know how* ya es palpable -al menos parcialmente- y transferible gracias al trabajo realizado en esta investigación. Es un insumo valioso, que puede complementar o ser complementado con otros para gestionar el conocimiento y los procesos de la organización.

Así mismo, los resultados de la evaluación sobre el nivel de maduración y el nivel de cumplimiento de la normativa del sector respecto a las Buenas Prácticas de Manipulación, salubridad e inocuidad alimentaria, pueden ser usados como guía para la implementación de un sistema de gestión de calidad en “Tabla Caliente”.

REFERENCIAS

- A&B Consultores Integrales. (2014). Manual de operaciones Tabla Caliente.
- Alvarez Rodriguez, C. A. (2015). Metodología de implementación de Kaizen y 7 desperdicios para Tablemac S.A.-Planta de Yarumal. Retrieved from https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8300/CarlosAlberto_RodriguezAlvarez_2015.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Andina_Agencia Peruana de Noticias. (2011). Mincetur espera que todo el país participe de las buenas prácticas de turismo | Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina. Retrieved April 25, 2018, from <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=389820>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistema de control de gestión*. México D. F: McGraw-Hill Interamericana.
- Apega; CEPLAN. (2012). *Gastronomía Peruana al 2021. Lineamientos para un programa de desarrollo de la gastronomía peruana en el marco del plan bicentenario*. Lima. Retrieved from <http://www.ceplan.gob.pe/sites/default/files/Documentos/gastronomiaperuana.pdf>
- Arcis Gestión en Salud Ocupacional. (2016). *Ley 29783 - Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Retrieved from https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=71_ApdJdXx4
- Arellano Marketing. (2010). *El boom de la gastronomía peruana*. Retrieved from http://www.apega.pe/descargas/contenido/13_apega_cocina_peruana.pdf
- Avolio, B., Mesones, A., & Roca, E. (2011). Factores que limitan el crecimiento de Micro y Pequeñas Empresas en el Perú (MYPES). *Strategia*, 1(1), 70–80.
- Barrientos Alencastre, F. (2018). Entrevista personal con el Director de Cuentas - Quaestio Marketing Estratégico.
- Bastos Boubeta, A. I. (2006). *Fidelización Del Cliente*. Retrieved from https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=8nj-kruWt1gC&oi=fnd&pg=PT9&dq=fidelización+al+cliente&ots=Qit-QdIa7I&sig=kxcek5PUiTJpPWFH6I8TA_jmBU&redir_esc=y#v=onepage&q=fidelización+al+cliente&f=false
- Belaunde, G. (2011). Mypes y Pymes: No Confundir. *Gestión*, pp. 1–2. Retrieved from <https://gestion.pe/blog/riesgosfinancieros/2014/01/mypes-y-pymes-no-confundir.html>
- Benavente Garcia, Y. A. (2017). *APLICACIÓN DEL MODELO DE MADUREZ DE PROCESOS DE NEGOCIO PEMM (PROCESS AND ENTERPRISE MATURITY) EN UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE*. UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTA MARIA. Retrieved from <https://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/UCSM/6507/71.0592.IS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Bernal, T. C. . (2010). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Prentice-Hall / Pearson Educación.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Blázquez Santana, F., Dorta Velázquez, J. A., & Verona Martel, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración*, 19(31), 165–195. Retrieved from [http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a07.pdf?iframe=true&width=80%25&h](http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n31/v19n31a07.pdf?iframe=true&width=80%25&height=80%25)
- Boronat Ombuena, G. J., Leotesco, R. M., & Navarro Enguíanos, J. (2017). Pros y contras del crecimiento empresarial: el Índice de Crecimiento Interno. *Estrategia Financiera*, (351), 24. Retrieved from [http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3](http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=2635cfc6-9cf4-4d39-925f-b953b6b6b6b3%40sessionmgr101)
- Cabrera, S. (2013). La fidelización del cliente en negocios de restauración. *Cuaderno*, 45(45), 155–164. Retrieved from http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-35232013000300014
- Cárdenas Gómez, L., & Fecci Pérez, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua. *Nº*, 3(2), 59–67. <https://doi.org/10.4206/sint.tecnol.2007.v3n2-02>
- Careaga Butter, M. (2007). *Gestión del Conocimiento*. Concepción.
- Carrasco, J. B. (2001). *Gestión de Procesos*. Santiago de Chile: Ed. Evolución S. A.
- CENFOTUR | Centro de Formación en Turismo. (n.d.). Retrieved April 26, 2018, from <https://www.cenfotur.edu.pe/conocenos/>
- Chacom Chacom, E. F. (2012). *Servicio al cliente en los restaurantes del municipio de San Pedro La Laguna, departamento De Sololá*. Universidad Rafael Landívar. Retrieved from <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Chacon-Ever.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The Five Stages of Small Business Growth. *Harvard Business Review*.
- Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES*.
- Collins, J. (2002). GOOD TO GREAT. *Soundview Executive Book Summaries*.
- Correia Paulino, G., Araújo Lucena, D. W., Fernande Madruga, L. C., & Rafael de Sousa, P. P. (2012). *Gestión de calidad del servicio de alimentos y bebidas: La importancia del*

- manipulador de alimentos en la calidad del servicio hotelero de la ciudad de João Pessoa, Brasil. Estudios y perspectivas del turismo* (Vol. 21).
- Cuatrecasas Arbós, L., & Gonzales Babón, J. (2017). *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación*. (5th ed.). Barcelona.
- Cuba, E. (2016, September 18). Informalidad peruana, por Elmer Cuba. *El Comercio*. Retrieved from <https://elcomercio.pe/opinion/colaboradores/informalidad-peruana-elmer-cuba-260160>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (P. E. de México, Ed.) (14th ed.). de Cárdenas, C. A. (2006). El benchmarking como herramienta de evaluación. *ACIMED*, 14(4), 0–0. Retrieved from http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400015
- De Velasco, J. A. P. F. (2009). *Gestión por Procesos*. Esic Editorial.
- Decreto Legislativo N°1062. (2008). Decreto Legislativo que aprueba la ley de inocuidad de los alimentos. Congreso de la República del Perú.
- Decreto Supremo N°007-98-SA (Gobierno Peruano). (1998). Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas. Retrieved from <https://apps.contraloria.gob.pe/pvl/files/D.S.007-98-SA.pdf>
- del Moral Bueno, A., Pazos Sierra, J., Rodriguez Fernandez, E., Rodriguez-Patón Aradas, A., & Suarez Garaboa, S. (2007). *Gestión del Conocimiento*. (Ediciones Paraninfo S.A, Ed.).
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*.
- Díaz Naizir, A. J. (2017). *Formulación de un plan estratégico para el Área de Facturación de la Clínica Salud Social*. CECAR: Corporación Universitaria del Caribe.
- Diéguez Castrillón, M. I. (2000). Formación En La Industria Alimentaria: Su Importancia Para La Competitividad De Las Empresas Trainingin the Food Industry: Its Importance Forfirms' Competitiveness Formaciónnaindustria Alimentaria: a Súaimportanciapara a Competitividade Das Empresas. *Ciencia y Tecnología Alimentaria*, 2(5), 253–264. <https://doi.org/10.1080/11358120009487611>
- Duque Osorio, L. B. (2008). *Procesos: Guía Didáctica Y Módulo*. Medellín: Fundación Universitaria Luis Amigo. Retrieved from <http://files.neyzer.webnode.es/200000066-09cbf0ac60/ESTADISTICAS2012NEYZER.pdf>
- El Comercio. (2015, March 6). El 75% de los restaurantes opera bajo la informalidad. *El Comercio*. Retrieved from <https://elcomercio.pe/economia/peru/75-restaurantes-opera-informalidad-186354>
- El Peruano. (2015, November 21). Consolidarán gastronomía como motor de crecimiento. *El Peruano*. Retrieved from <http://www.elperuano.com.pe/noticia-consolidaran-gastronomia-como-motor-crecimiento-35705.aspx>

- El Peruano. (2016, January 25). Gastronomía peruana apunta alto. *El Peruano*. Retrieved from <http://www.elperuano.com.pe/noticia-gastronomia-peruana-apunta-alto-37654.aspx>
- Fainstain, L., & Perrotta, V. (2011). *Guía para el diagnóstico organizacional con perspectiva de género*. Montevideo: Instituto Nacional de las Mujeres. Retrieved from http://www.inmujeres.gub.uy/innovaportal/file/19649/1/6_guia_diagnostico.pdf
- FAO; OMS. (2011). PRINCIPIOS GENERALES DE HIGIENE DE LOS ALIMENTOS.
- FAO; OMS. (2018). Acerca del Codex | CODEXALIMENTARIUS. Retrieved June 24, 2018, from <http://www.fao.org/fao-who-codexalimentarius/about-codex/es/#c453333>
- FAO. (1999). Qué es el Codex Alimentarius. Retrieved November 20, 2017, from <http://www.fao.org/docrep/008/y7867s/y7867s01.htm>
- Fernández, A. (2001). El Balance Scorecard. *IESE - Revista de Antiguos Alumnos*, 31–42.
- Fernández Luna, J., Oyarce Encalada, F., Huarcaya Camani, F., & Livia Ramón, K. (2014). *Informe de Diagnóstico Final de Tabla Caliente*. Lima.
- Ferrándiz Santos, J., & Rodríguez Balo, A. (2004). El diseño de la calidad. La gestión por procesos, *LXVI(I)*, 69–72. Retrieved from <http://www.jano.es/ficheros/sumarios/1/66/1520/69/1v66n1520a13061261pdf001.pdf>
- Fullen, S. L. (2003a). Back of the house. In *The Food Service Professional Guide to Restaurant Design: Designing, Constructing & Renovating a Food Service Establishment* (pp. 115–123).
- Fullen, S. L. (2003b). Front of the house. In *The Food Service Professional Guide to Restaurant Design: Designing, Constructing & Renovating a Food Service Establishment* (pp. 75–114).
- Galiano, C. (2017). Tapar o no tapar los utensilios de cocina mientras se trabaja. Retrieved August 24, 2018, from <http://cristinagaliano.com/2017/tapar-o-no-tapar-los-utensilios/>
- García, M. M., Delgado, J. A., Fernandes, C. R., Dolarea, S. G., Sancho, M. M., García, M. S., & Lechugo, E. B. (2007). Guía para la identificación y análisis de procesos. Retrieved from http://servicio.uca.es/personal/guia_procesos
- GESTIÓN. (2013, December 16). INEI: Limeños destinan 35% de su gasto en alimentos a comer fuera del hogar. *Gestión*. Retrieved from <https://gestion.pe/economia/inei-limenos-destinan-35-gasto-alimentos-comer-fuera-hogar-55011>
- GESTIÓN. (2014, February 21). The Economist: “Cocinando un clúster de negocios.” *Gestión*. Retrieved from <https://gestion.pe/economia/empresas/the-economist-cocinando-cluster-negocios-4717>
- Gómez-Mejía, L. R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., & Jacobson, K. J. L. (2007). Socioemotional wealth evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- González Ferrero, M., Guzmán Vásquez, A., Pombo Bejarano, C., & Trujillo Dávila, M. A.

- (2010). Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. *Cuadernos de Administración*, 23(40), 33. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/205/20514982001/>
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow. *Harvard Business Review*.
- Grüner, H., & Metz, R. (2005). *Procesos de cocina*. Akal. Retrieved from https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=tiEvxK2eRdcC&oi=fnd&pg=PA11&q=procesos+en+cocina&ots=SHrU-DFHzC&sig=aI2R2SfvZOqlK1dNjrEpktYiSI&redir_esc=y#v=onepage&q=procesos+en+cocina&f=false
- Hammer, M. (2007a). La auditoría de proceso. *Harvard Business Review*, (Abril), 114–127. <https://doi.org/R0704H-PDF-SPA>
- Hammer, M. (2007b). *The Process Audit*. Retrieved from www.hbrreprints.org
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Bogota: McGraw-Hill.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucío, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw- Hill.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica*. México D. F: McGraw-Hill/ Interamericana Editores.
- Hitt, M. A., Black, J. S., & Porter, L. W. (2006). *Administración*. México D. F: Pearson Educación.
- Huamán Pulgar-Vidal, L., & Rio Ramos, F. (2011). *Metodología para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa* (2nd ed.). Lima: UPC.
- Hurtado de Mendoza, C. (2012, April 16). Los centros gastronómicos buscan consolidarse en la capital. *El Comercio*. Retrieved from <http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/centros-gastronomicos-buscan-consolidarse-capital-noticia-1402357>
- ISO. (2008). Normas ISO series 9000,14000 Y 22000.
- ISO. (2009). *ISO 9004:2009*. Retrieved from www.iso.org
- ISO. (2015). *ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la calidad- Fundamentos y Vocabulario*. <https://doi.org/325789>
- ISO. (2017). ISO 22000:2005. Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos — Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria. Retrieved November 21, 2017, from <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22000:ed-1:v1:es>
- ISOTools. (2013). Los sellos EFQM ¿Qué son y qué significan? - Software ISO. Retrieved June 16, 2018, from <https://www.isotools.org/2013/07/03/los-sellos-efqm/>
- Jimenez, D. (2012). Los 8 principios de la calidad - un enfoque para restaurantes. Retrieved May 27, 2018, from <https://www.pymesycalidad20.com/los-8-principios-de-la-calidad-para->

restaurantes.html

- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación de la calidad*. Ediciones Diaz de Santos.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2007). Usar el Balance Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business Review*, (1), 75–85.
- Kets de Vries, M. F. ., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (2007). Family Business practices: Asseting strengths and weaknesses. In *Family Business on the couch: A Psychological Perspective*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. Retrieved from <https://brandingconsultinggroup.files.wordpress.com/2018/01/marketing-version-para-latinoamerica-kotler-phillip-armstrong-gary.pdf>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Marketing* (14th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.2307/1250103>
- La Republica. (2013, July 4). El 90% de las empresas en el Perú son de tipo familiar. *La Republica*. Retrieved from <https://larepublica.pe/economia/722625-el-90-de-las-empresas-en-el-peru-son-de-tipo-familiar>
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Granica.
- Ley N° 27657. (2002). Ley del Ministerio de Salud. Congreso de la República del Perú.
- Ley N° 30056. (2003). Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresaria. Congreso de la República del Perú.
- López González, A. M., & Sánchez Sánchez, T. (2007). La gestión del conocimiento como herramienta clave para la mejora de las organizaciones sanitarias. *Farmacia Hospitalaria*, 31(1), 3–4. [https://doi.org/10.1016/S1130-6343\(07\)75704-5](https://doi.org/10.1016/S1130-6343(07)75704-5)
- Lopez, J. M., Gutierrez de Piñeres, J., & Choperena, N. (1994). Consideraciones teóricas sobre aspectos culturales en la gestión de calidad total. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 0(21–22), 5–16. Retrieved from <http://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1127/1068>
- Luna Correa, J. E. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el eector manufacturero de Celaya, Guanajuato*. (Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilazo, Ed.). Universidad de Celaya. Retrieved from <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/jelc.pdf>
- Lundvall, B.-A. (2000). La base del conocimiento y su producción. *Ekonomiaz*, 45, 14–37.
- Maderuelo Fernández, J. A. (2002). Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia. *Medifam*, 12(10), 631–640. <https://doi.org/10.4321/S1131-57682002001000004>
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 13(1).
- Mani Kanta, K. N., & Srivalli, P. (2014). A study on factors influencing Service Quality in

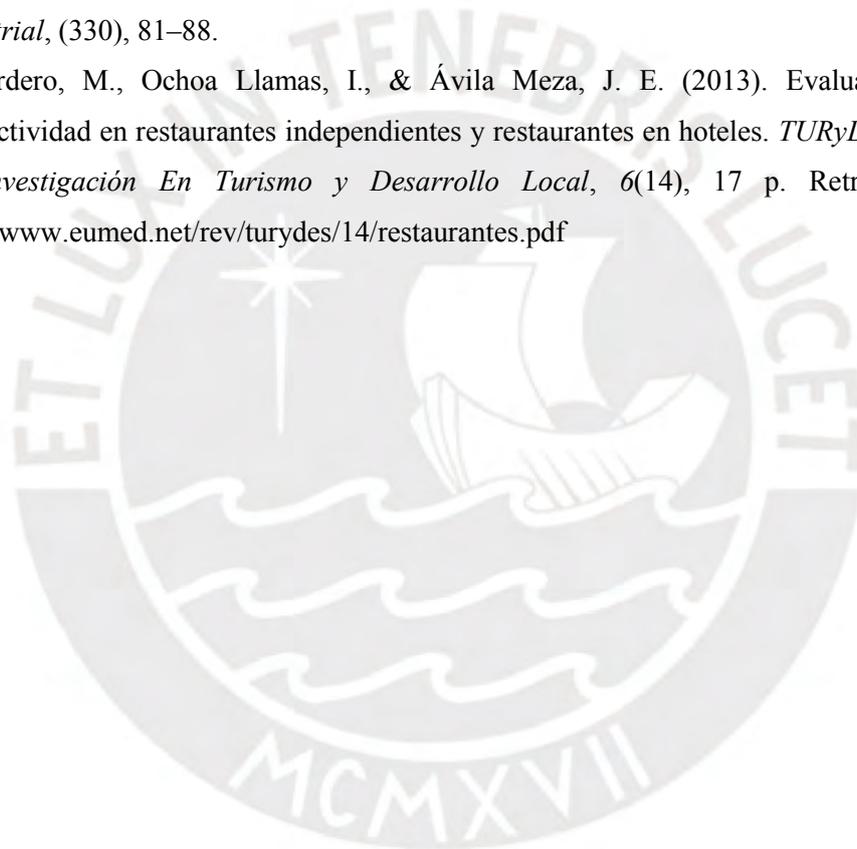
- Restaurants. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, 6(1), 1–9. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=109025151&site=ehost-live>
- Matute, G., Fabián, L., Pacheco, L., Trinidad, O., & Ureta, C. (2010). *Gobernabilidad de las empresas familiares, peruanas y principios de buen gobierno corporativo* (Esan edici). Lima. Retrieved from http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/91/Gerencia_global_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Mcfarland, K. R. (2008). *The Breakthrough Company*. *Crown Business*. New York.
- Meza, A., & Carballada, P. (2008). El Diagnóstico Organizacional: Elementos, métodos y técnicas. *Programa Para El Desarrollo de Entornos Virtuales de Aprendizaje En La Universidad de La República (ProEVA)*, 1–7. Retrieved from https://eva.udelar.edu.uy/pluginfile.php/453210/mod_folder/content/0/20.pdf%3Fforcedownload%3D1+%&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=mx
- MINCETUR. (2017). *CALTUR_2017_2025- MINCETUR.pdf*.
- Ministerio de la Producción. (2017a). *Estudio de la situación actual de las empresas peruanas*. (M. de la Producción, Ed.) (1st ed.). Lima: Ministerio de la Producción.
- Ministerio de la Producción. (2017b). *Las MIPYME en cifras 2015*. (Ministerio de la Producción, Ed.) (1st ed.). Lima. <https://doi.org/10.16607/j.cnki.1674-6708.2015.02.018>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. Reglamento de la Ley N° 29783, Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo D.S. N° 005-2012-TR, Diario Oficial El Peruano § (2012). <https://doi.org/https://doi.org/D.S>
- MINSA. Norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines. Resolución Ministerial N° 363_2005/MINSA (2005). Retrieved from [http://www.munives.gob.pe/WebSite/infor-meta20/NORMA SANITARIA PARA EL FUNCIONAMIENTO DE RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES RESOLUCION MINISTERIAL 363-2005 MINSAfunc_restaurantes.pdf](http://www.munives.gob.pe/WebSite/infor-meta20/NORMA_SANITARIA_PARA_EL_FUNCIONAMIENTO_DE_RESTAURANTES_Y_SERVICIOS_AFINES_RESOLUCION_MINISTERIAL_363-2005_MINSAfunc_restaurantes.pdf)
- MINSA. (2010). Comité Nacional del Codex | DIGESA. Retrieved April 24, 2018, from <http://www.digesa.minsa.gob.pe/Codex/nosotros.asp>
- Morales, E. S. (2011). *Panorama actual de la inversión privada en el Perú* (Vol. 8).
- Morrison, A., Breen, J., & Ali, S. (2003). Small Business Growth: Intention, Ability, and Opportunity. *Journal of Small Business Management*, 41(4).
- Mucchielli. (2001). *Diccionario de métodos cualitativos en Ciencias Humanas y Sociales*. (SÍNTESIS, Ed.).
- Municipalidad de Jesús María. (2017). Jesús María certificó a 23 restaurantes saludables.

- Retrieved June 24, 2018, from <http://www.munijesusmaria.gob.pe/actualidad/1588-jesus-maria-certifico-a-23-restaurantes-saludables.html>
- Omar Esneider, B. T. (2014). *Propuesta para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad NTCGP 1000, de acuerdo a la estructura de municipios de sexta categoría*. Bogotá. Retrieved from [http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9924/PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD NTCGP 1000%2C DE ACUERDO A LA ES.pdf?sequence=1&isAllowed=n](http://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9924/PROPUESTA_PARA_LA_IMPLEMENTACIÓN_DEL_SISTEMA_DE_GESTIÓN_DE_CALIDAD_NTCGP_1000%2C_DE_ACUERDO_A_LA_ES.pdf?sequence=1&isAllowed=n)
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Retrieved from <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>
- Palladino, E., & Palladino, L. (1998). *Administración Organizacional: Capacitación, evaluación y calidad*. Buenos Aires: ESPACIO.
- Peralta Yzaguirre, L. E. (2005). Calidad Educativa e ISO 9001-2000 en México. *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio En Educación*, 3(número 1, especial), 421–431. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/551/55130141/>
- Pérez-Mergarejo, E., Pérez-Vergara, I., & Rodríguez-Ruiz, Y. (2014). Maturity models and the suitability of its application in small and medium enterprises. *Ingeniería Industrial*, XXXV, 146–158. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433597004.pdf>
- Pérez, A. V. (2011). Plan-do-check-act en una experiencia tic en el aula: desde la idea a la evaluación. *Edutec. Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, (36), 1–12. Retrieved from <http://www.edutec.es/revista/index.php/edutec-e/article/view/398>
- Ponce Álvarez, A. A., & Alabart Pino, Y. (2015). Programa de gestión del conocimiento para el área de cocina de un hotel. *Retos Turísticos*, 14(2), 1–15. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=108728166&lang=es&site=ehost-live&scope=site>
- Ponsantu Griful, E., & Canela Campos, M. Á. (2002). *Gestión de la Calidad*. Catalunya: Ediciones UPC.
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos. Global Standard*. <https://doi.org/HD69.P75G845.2013.658.4'04--dc23.2012046112>
- Pruissen, C. M. (2002). *Como Iniciar y Administrar un Jardín Infantil* (Vol. 5). Grupo Editorial Norma. Retrieved from <http://books.google.com/books?id=X-GVvQ5AfUwC&pgis=1>
- Puig-Durán Fresco, J. (2011). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y restauración*. Díaz de Santos. Retrieved from <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=dRV-y2f2IsYC&oi=fnd&pg=PR13&dq=Certificación+y+modelos+de+calidad+en+hosteleria+>

- y+restauración&ots=5W5Y5cR-QH&sig=0hOwWphQ6BwiaRHhOpSXnEoySfE#v=onepage&q=Certificación y modelos de calidad en hostelería y res
- PuntoEdu. (2018, September 27). La PUCP presenta su nuevo Programa de Gastronomía en colaboración con Gastón Acurio. Retrieved from <https://puntoedu.pucp.edu.pe/videos/la-pucp-presenta-su-nuevo-programa-de-gastronomia-en-colaboracion-con-gaston-acurio/>
- R. David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuar). Pearson. Retrieved from <http://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC>
- Ramírez-Rojas, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*, 2, 54–61.
- Ramonet, J. (2013). Teoría y práctica del modelado de procesos mediante Diagramas de Flujo. *Analisis y Diseño de Procesos Empresariales*, 1–20.
- Ravelo, J. (2010). Mypes En El Peru. *Strategia*, 45–47.
- Restaurante Tabla Caliente. (2017). Manual De Organización y Funciones.
- Roberto Rico, R. (1991). *Calidad estratégica total: Total quality management*. Cordoba: Ediciones Macchi.
- Rodríguez, C., Lorenzo, O., & Herrera, L. (2005). Teoría y práctica del análisis de datos cualitativos. Proceso general y criterios de calidad. *Sociotam*, 15(2), 133–154. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/654/65415209.pdf>
- Rodríguez, G. (2015). ¿Que función tiene un CHEF EJECUTIVO? - Arabuko Marketing. Retrieved August 20, 2018, from <http://arabuko.marketing/que-funcion-tiene-un-chef-ejecutivo/>
- Rodríguez Gomez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *EDUCAR*, 37, 25–39. Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/3421/342130826003/>
- Rodríguez, M. (2010). Los sellos de calidad en alimentos... ¿Qué hay más allá de la seguridad alimentaria?, 1–10.
- Rodríguez Pardo, A., & Martínez Felce, L. (2006). Las múltiples caras de las empresas familiares.: Biblioteca Virtual de la Pontificia Universidad Católica del Perú. *Debates IESA*. Retrieved from <http://eds.b.ebscohost.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=8ce428c1-9929-4ad1-8c9f-a3ede47ac193%40sessionmgr103>
- RPP Noticias. (2014, September 25). ¿Cuánto gastan los peruanos en un menú para almorzar? *RPP Noticias*. Retrieved from <http://rpp.pe/economia/economia/cuanto-gastan-los-peruanos-en-un-menu-para-almorzar-noticia-1078698>
- Ruiz-Torres, A. J., Ayala-Cruz, J., Alomoto, N., & Acero-Chavez, J. L. (2015). Revisión de la

- literatura sobre gestión de la calidad: caso de las revistas publicadas en Hispanoamérica y España. *Estudios Gerenciales*, 31(136), 318–334.
- Ruiz González, M., & Claver Cortés, E. (2008). *Gestión de la empresa familiar*. McGraw-Hill / Interamericana de España.
- Saiz Álvarez, J. M., & Olalla Caballero, B. (2013). Modelo EFQM y creación de valor: Una aproximación teórica, 31–55.
- Sanabria Rangel, P. E., Romero Camargo, V. C., & Flórez Lizcano, C. I. (2014). El concepto de calidad en las organizaciones: una aproximación desde la complejidad. *Universidad & Empresa*, 16(17), 165–213. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187241606007>
- Sánchez Díaz, M. (2005). Breve inventario de los modelos para la gestión del conocimiento en las organizaciones. *Acimed*, 13(6). Retrieved from <http://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=20417634&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMNxb4kSep7M4zOX0OLCmr0%2Bep69Sr624SrCWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGrr0q0rq9LuePfgex43zx>
- Santos Vijandea, Ma Leticia Álvarez González, L. I. (2007). Gestión de la calidad total de acuerdos con el modelo EFQM: Evidencias sobre sus efectivos en el rendimiento empresarial. *Universia Business Review*, (13). Retrieved from <http://www.redalyc.org/html/433/43301306/>
- Sarmiento, A. (2016). OMT: Perú se ha convertido en una “meca gastronómica” mundial | Noticias | Agencia Peruana de Noticias Andina. Retrieved June 8, 2018, from <http://andina.pe/agencia/noticia.aspx?id=595041>
- Seminario, E. M. P., Bazan, R. Q., Ormeño, M. Y. R., & Begazo, A. Y. (2017). *Planeamiento Estratégico de la Palta en el Perú*.
- Silva Janampa, J. (2009). *Diseño de un sistema de Gestión de Calidad bajo la norma ISO 22000:2005 en una empresa del sector alimentario*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Solano Gallegos, A. S. (2017). *La sucesión y su relación con la continuidad en las empresas familiares en la ciudad de Cuenca*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>
- Talavera Pleguezuelos, C. (2013). *Métodos y Herramientas de Mejora aplicados en la Administración Pública*. (Unión Iberoamericana de Municipalistas, Ed.). Granada.

- Urrutia de la Garza, J. A. (2016). Competitividad a través de la diferenciación del producto y servicio en las Pymes de restaurantes , cafeterías y bares en la región binacional de Ciudad Juárez Chihuahua , México – El Paso Texas , Estados Unidos. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 6, 111–129. <https://doi.org/10.2436/20.8070.01.17>
- Valderrama, M. (2017). *¿Cuál es el futuro de la gastronomía peruana?* (2nd ed.). Lima. Retrieved from <http://www.apega.pe/descargas/contenido/201-apega-cocina-peruana.pdf>
- Vergara, S. (2005). *Metodos De Pesquisa Em Administraçao*. <https://doi.org/85-224-3963-x>
- Zambrano Lossa, G., Cueva Chacón, P., & Graglia Roland, G. (2016). *Prospección y generación de escenarios futuros del sector gastronómico peruano*.
- Zaratiegui, J. R. (2010). La gestión por procesos: su papel e importancia en la empresa. *Economía Industrial*, (330), 81–88.
- Zavala Cordero, M., Ochoa Llamas, I., & Ávila Meza, J. E. (2013). Evaluación de la productividad en restaurantes independientes y restaurantes en hoteles. *TURyDES. Revista de Investigación En Turismo y Desarrollo Local*, 6(14), 17 p. Retrieved from <http://www.eumed.net/rev/turydes/14/restaurantes.pdf>



ANEXO A: Descripción del caso de estudio

1. Historia del restaurante “Tabla Caliente”

El restaurante “Tabla Caliente” se abrió en el año 1991 en el Centro Comercial de la Residencial San Felipe, en el distrito de Jesús María. Los fundadores Margarita Camino Ivanissevich y José Guillermo Rouillon Delgado, en adelante Pepe. Ellos decidieron abrir un pequeño negocio que los ayudará con la economía familiar. Con los pocos conocimientos y experiencia que tenían en el negocio de restaurantes, no pensaron mucho más que en abrirlo.

“Tabla Caliente” empezó como una cafetería. La actividad comercial en la zona era desalentadora, pero era evidente que había mucha gente cerca. La gente que entraba “Tabla Caliente” empezó a pedir “menú”. Poco a poco, Margarita y Pepe pudieron ir atendiendo este pedido y, así, se ganaron la confianza de las personas. Se debe tener en cuenta que era la época del cólera y de una economía que se recuperaba de la inflación más larga de su historia.

Esta pareja de esposos tenían un lema que decía lo siguiente: “Tabla Caliente, mi restaurante familiar”. El lema, ahora, es la consigna de “Tabla Caliente”: la comida debe ser casera y, sobretodo, saludable, que los clientes sientan que se preocupan de su alimentación como si fuesen parte de su familia. Antes, era así porque la misma comida que se vendía era la que se preparaba para sus hijos, quienes también participaron del negocio familiar desde niños.

Con el tiempo, fueron mejorando y fortaleciendo algunos elementos claves de su servicio y, con ello, fidelizaron clientes. Después, Margarita asumió la administración del restaurante, mientras José regresaba a trabajar como sociólogo y educador. En ocasiones, él apoyaba al restaurante, dejando una marca en el servicio por su amabilidad y simpatía.

Desde el año 2006, la mayor de las hijas de este matrimonio, Maria Lucia, empezó a trabajar formalmente en la administración del restaurante. A su ingreso, se aprovecharon las fortalezas de “Tabla Caliente” con las oportunidades del entorno: el flujo comercial de la zona iba creciendo, y se evidenciaba una mayor demanda y oferta. Se terminó de pagar el préstamo hipotecario de la compra del local; se remodeló el salón del restaurante, paulatinamente, se fueron incorporando en la cocina equipos más adecuados para el negocio y se mejoraron las condiciones laborales de sus trabajadores.

En el año 2011, la menor de todos los hijos, Maria Fe, entra también en el negocio familiar. Con ella se empieza a pensar en ideas de crecimiento y, aunque “Tabla Caliente” ya realizaba servicios de catering diversos, en los primeros años de la participación de María Fe, se consiguió abrir formalmente la empresa llamada “Tabla Caliente Catering SAC”. Años más tarde, la misma sería llamada “Tabla Caliente SAC”, dejando de lado la figura de persona natural con

negocio que representaba al restaurante, pues ya no tenía las características actuales del negocio ni sus volúmenes de ingresos, egresos y “absorbió” el rubro de catering que habían abierto.

Se está en el 2018 y la historia es más larga y llena de detalles, pero, para poder apreciar la dimensión de los cambios, se puede decir que “Tabla Caliente” pasó de atender a 20 personas diariamente para el almuerzo a 300 personas, con un menú de S/.3.50 a S/.14.00. También, se pasó de atender en un solo turno a atender tres; de tener dos empleados a tener más de veinte. Ha habido cambios significativos, crecimiento del negocio y mayor bienestar para los dueños y trabajadores. Dichos cambios han sido graduales y sostenidos con mucha perseverancia, más no hay evidencia que muestre que el negocio funcione sin sus dueños y sin aquellas personas que trabajan muchos años en el restaurante.

“Tabla Caliente” y sigue siendo un pequeño negocio familiar, con ventas anuales aproximadamente de 1764 mil nuevos soles, operando a nivel tributario y laboral bajo el Régimen General de Rentas con los beneficios correspondientes por ser una empresa pequeña.

Es un “restaurante de menú” donde trabajan la accionista mayoritaria: Margarita Camino, sus dos hijas Maria Lucia y María Fe Rouillon (aunque la primera tiene una licencia por estudios hace casi dos años y la segunda licencia de maternidad) y el esposo de esta última, Alonso Garrido Lecca. Este restaurante es el principal sustento económico tanto de la familia propietaria como de los más de veinte trabajadores de “Tabla Caliente”.

2. Planteamiento estratégico en “Tabla Caliente”

“Tabla Caliente”, a través de su Manual de Organización y Funciones, un documento inacabado y desactualizado de la organización, ha establecido la misión, visión y valores de la empresa. Luego a través de una matriz FODA, la empresa plantea una serie de objetivos estratégicos como políticas alineadas a los mismos, los que están pensados en un corto y mediano plazo (1, 3 y 5 años), a partir de que el documento entre en vigencia y estén organizados según las perspectivas que propone el Balance ScoreCard.

Según David Norton, la declaración de misión debe describir el propósito de la organización y comprender una serie de elementos. En ese sentido, el principal propósito de “Tabla Caliente” es ofrecer alimentos. Sus clientes son personas que buscan y valoran el sabor a casa. En el caso de su mercado, no existe un detalle específico. Su tecnología está conformada por procesos artesanales y recetas tradicionales. Su filosofía es diaria creatividad y atención familiar (2013). En su misión se describen los productos y servicios que ofrecen:

Alimentos a las personas y familias que buscan y valoran el sabor a hogar en un tiempo oportuno, a través de un precio justo, atención familiar, procesos artesanales, recetas tradicionales y diaria creatividad (Restaurante Tabla Caliente, 2017, p. 11).

Para Hill y Jones, “la visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar” (2009, p. 14). Así, “Tabla Caliente” tiene como visión “ser un referente de comida saludable para su comunidad, brindando una carta flexible y un servicio dedicado y personalizado siempre” (Restaurante Tabla Caliente, 2017, p. 11).

Por otro lado, “los valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión” (Hill & Jones, 2009, p. 14). Para lograr su misión y visión, “Tabla Caliente” hace énfasis en una serie de valores tales como la responsabilidad de los trabajadores, con los insumos que se utilizan, los alimentos y servicios que ofrecen; la familiaridad con sus clientes y trabajadores, reconociéndolos como agentes imprescindibles del restaurante; el respeto por los estándares y normas establecidas que aseguran la calidad del producto y servicio entregado; coherencia, entre lo que se pide y se ofrece; creatividad para la creación o recreación de nuevos platos, adaptación al cambio y ser proactivos en circunstancias extraordinarias; dedicación y entrega en los procesos que hacen un momento pleno de disfrute el consumo de sus comidas; y, perseverancia, porque los logros se consiguen tras el esfuerzo, la constancia y la confianza en uno mismo.

La matriz FODA ofrece el panorama actual de una empresa, analizando las características internas (fortalezas y debilidades) y las circunstancias externas (oportunidades y amenazas). Es una herramienta básica para plantear una estrategia a futuro (Ramírez-Rojas, 2009).

“Tabla Caliente” ha utilizado esta metodología y ha organizado la información en base a las cuatro perspectivas propuestas para el planeamiento estratégico del Cuadro de Mando Integral, el cual ha ayudado a que cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza encontrada haya sido vinculada a criterios que faciliten el entendimiento y la relación que hay entre las características y circunstancias identificadas. Además, permite ordenar y formular estrategias que potencien los aspectos positivos y minimicen o mitiguen los negativos.

Desde este enfoque, “Tabla Caliente” entiende la perspectiva financiera en relación al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, estrategia de costos e inversiones, etc. Está en íntima relación con la contabilidad. La perspectiva de cliente, conectada a la propuesta de valor de la organización, ayuda a identificar cómo se satisface la demanda y por qué el comprador acepta o no pagar por ello. La perspectiva del proceso interno analiza las operaciones internas, las mismas que tienen que darse para la satisfacción del cliente y el beneficio económico. La perspectiva de crecimiento y aprendizaje incluye todo el conjunto de inductores (clima organizacional, cultura, sistemas de información, salarios, incentivos, etc.) que serían dotados a la organización para mejorar y aprender (Restaurante Tabla Caliente, 2017).

El planteamiento de la misión y visión de “Tabla Caliente” pueden entenderse como una propuesta de corto, mediano y largo plazo. Sin embargo, a la hora de plantear sus objetivos estratégicos, estos contemplan un periodo de hasta cinco años desde la aprobación del Manual de Organización y Funciones, documento inacabado, que tiene como objetivo general la construcción e implementación de una filosofía y metodología de gestión de calidad.

Todo proceso que se da en “Tabla Caliente” deberá ser abordado de manera transversal, es decir, cada gerencia, trabajador, nivel jerárquico deberán trabajar entendiendo que por más que cada uno tenga funciones específicas, no hace que las mismas estén en función de otras, pues la mayoría de procesos están interconectados.

Desde una perspectiva financiera, el restaurante “Tabla Caliente” tienen como objetivo estratégico contar con información permanente y oportuna sobre los estados financieros, lo que permitirá elaborar el presupuesto para conocer el margen de contribución de los productos, las utilidades anuales, los riesgos financieros y, así, determinar metas presupuestales, donde la inversión y financiamiento estén contemplados intencionalmente.

Desde la perspectiva de cliente, se busca posicionar, en la percepción de los clientes, la propuesta de valor de “Tabla Caliente”, la cual se basa en ofrecer una comida de sabor casero, usando recetas tradicionales y nuevas, entregadas a tiempo oportuno, con un precio competitivo, ajustable al requerimiento de necesidades específicas, en un ambiente cálido y con un servicio familiar. Este restaurante busca garantizar un nivel de satisfacción y fidelización de un 50% del total de clientes que consumen diariamente.

Para la perspectiva de proceso interno, los objetivos estratégicos se han dividido en tres fases (innovación, operaciones y post-venta,), las cuales se dan de manera paralela y secuencial. Para la innovación. Se espera que el 50% de las ventas de “Tabla Caliente” sea resultado de la venta producida fuera del salón. Se busca apostar por un crecimiento en ventas en los horarios de mañana y noche, demostrando su rentabilidad. Por último, se requiere fortalecer la propuesta de valor, creando o haciendo, diariamente, una nueva receta y/o una modificada.

Para la operación se espera, progresivamente, (1) tener un mapa de procesos, incorporando los subprocesos tecnológicos a través de los programas informáticos con los que trabajan; (2) el manual de procedimientos y plan de control que permita mantener los estándares propuestos; (3) el manual de procedimientos con mayor especificidad incorporando los procedimientos de los procesos y subprocesos vinculados a la tecnologías de los programas usados en el restaurante; (4) la adecuación de los estándares de buenas prácticas de Manipulación y de la norma sanitaria a las condiciones particulares de “Tabla Caliente”; (5) un plan de

mantenimiento de equipos e instalaciones; y, (6) el registro de un 90% de todas las recetas preparadas en el restaurante.

Además, se asume que, en este Manual de Organización y Funciones, todas las funciones de los trabajadores de “Tabla Caliente” deberían estar especificadas. Sin embargo, en el documento solo están desarrolladas la de los meseros, las del área de pedidos para llevar y del personal de limpieza (las mismas que incluso debería ser vueltas a revisar dado que la última versión de este documento data en los primeros meses del año 2017). Por ello, falta aún trabajar sobre el área de cocina y el área administrativa. La fase de post-venta no ha sido abordada, pero guarda una estrecha relación con la perspectiva cliente.

Desde una perspectiva de crecimiento y aprendizaje, se busca tener herramientas que faciliten la gestión de calidad. Además, esta es parte central de los objetivos estratégicos que “Tabla Caliente” plantea, puesto que tener personas capacitadas complementa, fortalece y hace posible lo que se espera en las otras perspectivas. Entonces, “Tabla Caliente” desea tener un manual de reclutamiento, selección, capacitación y crecimiento; un plan de capacitación en finanzas, contabilidad y tecnologías para las áreas gerenciales. También, quiere generar actividades que permitan mejorar el clima laboral y reforzar los valores de la organización, mecanismos de comunicación y transmisión de información de manera eficiente y efectiva.

Todo lo avanzado sobre el planteamiento estratégico lo desarrolló una de las accionistas que, actualmente, no participa de las operaciones diarias del restaurante. Para activar todo lo que comprende el mismo requiere que tanto Margarita Camino, Maria Fe Rouillon y Alonso Garrido-Lecca lo incorporen como acciones concretas dentro de la organización.

3. Diseño organizacional de “Tabla Caliente”

Como dice Chiavenato, el “diseño organizacional es el proceso de construir y adaptar continuamente la estructura de la organización para que alcance sus objetivos y estrategias” (2009, p. 92). La estructura representa la interrelación entre las diferentes áreas, puestos y funciones dentro de una organización. Es doblemente dependiente, pues requiere de la estrategia que se ha planteado para alcanzar sus objetivo y precisa del conjunto de teorías y técnicas que permiten el aprovechamiento práctico del conocimiento científico (Chiavenato, 2009).

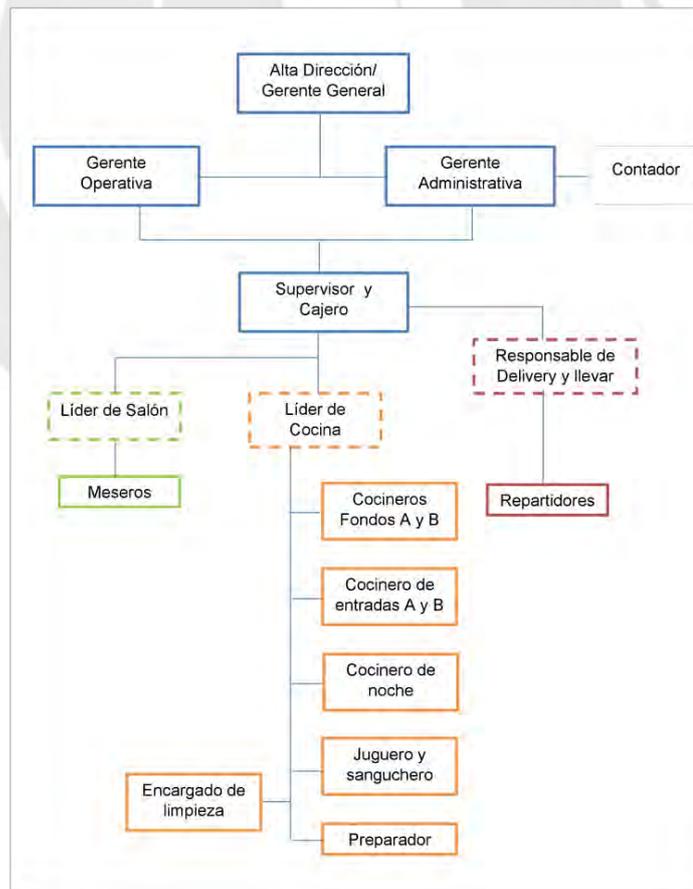
El diseño organizacional es un proceso complejo dada la necesaria unión y conexión de muchos puestos y áreas. Estas vinculaciones, entre los puestos de una organización, deben tener en cuenta la interrelación e interdependencia de cada uno, considerando que cada uno funciona como un sistema propio que interactúa con los demás. El diseño de la estructura no debe ser inalterable, sino un conjunto de variables complejas en las que se pueden aplicar innumerables

opciones, tratando de encontrar la mejor sincronización para alcanzar los objetivos de la organización (Chiavenato, 2009).

La distribución formal de los trabajadores permite clarificar la división de trabajo y el grado de responsabilidad que tiene cada puesto de trabajo. Esta distribución considera la funcionalidad de los puestos y, en base a la misma y a las responsabilidades que comprenden, se constituye la estructura organizacional y su nivel jerárquico. Estas decisiones se dan a conocer mediante organigramas y descripciones de puestos (Huamán Pulgar-Vidal & Rio Ramos, 2011).

“Tabla Caliente” tiene una estructura piramidal simple. Según su Manual de Organización y Funciones, busca trabajar en base a un enfoque por procesos dada la conciencia de que ningún proceso termina donde empieza y, si lo hace, no todo el proceso se desenvuelve en el mismo lugar. Hay una interacción permanente entre áreas y puestos que hacen que todas las funciones están interconectadas. La estructura propuesta por “Tabla Caliente” considera esto como un principio básico para entender las relaciones entre los distintos puestos de trabajo y los niveles de autoridad, relaciones que se puede evidenciar al observar el organigrama (ver figura 11).

Figura 11: Organigrama general de "Tabla Caliente" en base al Manual de Organización y Funciones (versión 1)



Fuente: Tabla Caliente, 2017.

De acuerdo al Manual de Organización y Funciones, la alta dirección está constituida por las accionistas del restaurante “Tabla Caliente”, quienes toman las decisiones estratégicas necesarias para alcanzar las metas a mediano y largo plazo (Restaurante Tabla Caliente, 2017). Este órgano es presidido por una de sus accionistas que, al mismo tiempo, asume el puesto de gerente general.

En el nivel siguiente, están las Gerencias Administrativa y Operativa. La primera se encarga de las actividades de soporte; y, la segunda, de las actividades relacionadas a las operaciones claves donde se genera el valor directo para los clientes. Ambas gerencias tienen el mismo nivel de autoridad, pero este no responde indistintamente a cualquier tema o proceso. Cada gerencia es responsable de los procesos, subprocesos o actividades correspondientes a su propia jurisdicción.

Debajo se encuentra el supervisor y cajero, quien es el responsable de que durante el turno todo se desenvuelva de acuerdo a lo planeado, debiendo enfrentar las situaciones circunstanciales que cada turno tiene. Es el representante cuando no está ninguno de los gerentes.

El supervisor y cajero trabaja en alianza con los líderes de salón y cocina. El liderazgo del salón es asumido por un mesero. El liderazgo de la cocina es asumido por un cocinero. Estos tienen que haber sido asignados por las Gerencias Administrativa y Operativa. Asumir los liderazgos es asumir una responsabilidad extra a la de su puesto. Es una responsabilidad rotativa: si más de uno cumple los requisitos del perfil de líder, este se turna.

El responsable de pedidos para llevar trabaja en alianza con el supervisor y cajero, pero tiene mayor responsabilidad y autonomía que los líderes de salón y cocina, ya que es el único responsable de la atención de “delivery” y “barra”.

Todos los demás puestos, principalmente operativos, deberán reportarse al nivel superior, según el nivel de importancia del suceso y/o la problemática. El supervisor determina si se han acercado al nivel correspondiente (en su defecto, menciona quién podrá atenderlo y resolverlo) y sugiere una solución a determinada circunstancia.

En el Manual de Organización y Funciones, el nivel de avance, luego de haber definido la estructura organizacional, está en la definición de políticas internas de trabajo, relacionadas a lo que podría ser un reglamento para el trabajador y políticas de servicio al cliente. También, se ha avanzado la descripción de los siguientes puestos: mesero, repartidor, encargado de limpieza y responsable de pedidos para llevar, así como algunas herramientas que ayudan a gestionarlos. Todos los demás puestos (gerente general, gerente operativo, gerente administrativo, supervisor y cajero, cocineros de fondos, de entradas, juguero y sanguchero) aún no están definidos y no tienen herramientas que faciliten su gestión.

Principalmente, existen dos áreas (gerencia y cocina) a las que les está faltando la descripción de las funciones y su entendimiento dentro de la organización. Asimismo, habrá que evaluar si lo que se planteado como objetivos y formas de organización son acordes con la realidad del negocio. Debido a que “Tabla Caliente” ha optado en empezar este trabajo desde los puestos operativos, se ha propuesto que, a través el diagnóstico, se facilite abordar lo pendiente en el área de cocina.

4. Procesos de “Tabla Caliente”

Los procesos, son el paso inevitable para tener un producto y servicio eficiente y eficaz. Cuando se busca gestionar los procesos de una organización es importante tenerlos identificados. Ante ello, el mapa de procesos es una herramienta útil. Así, en base a la información proporcionada por la propia organización, entre ella el informe del diagnóstico organizacional hecho sobre “Tabla Caliente” (Fernández Luna, Oyarce Encalada, Huarcaya Camani, & Livia Ramón, 2014) y las aproximaciones exploratorias realizadas sobre el sujeto de estudio, se ha podido elaborar un mapa de proceso para toda la organización (ver figura 12). Es una versión preliminar que podría ser complementada con el trabajo de campo, la descripción y análisis de la cocina, pero escapa de la finalidad de esta investigación. Por otro lado, es importante tener en consideración que se ha omitido incorporar el sistema de gestión de restaurantes Inforest que “Tabla Caliente” maneja por no tener suficiente información.

Un mapa de procesos permite una mirada sistémica sobre la organización, básico para la comprensión del sujeto de estudio. El mapa de procesos sugiere la siguiente clasificación: procesos estratégicos, operativos y de soporte (siendo los operativos el centro donde los esfuerzos confluyen y son quienes se dirigen directamente hacia el cliente). Como en otros puntos de esta investigación, se usan las perspectivas del cuadro de mando integral para hacer una subclasificación de los procesos encontrados. Estas perspectivas permiten clarificar la información. Entre ellas hay relaciones de causa y efecto que se pueden encontrar al analizar el mapa, pero se ha asumido no señalarlas para que prevalezca la clasificación central del mapa de procesos.

Respecto a los procesos estratégicos, para “Tabla Caliente”, desde la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se tiene la planificación de sus recursos humanos y el diseño del reglamento interno de trabajo. Desde la perspectiva de proceso interno, se cuenta con el planteamiento estratégico de las operaciones del negocio y el diseño de políticas internas de manejo operativo. Desde la perspectiva cliente, se considera el planeamiento estratégico comercial y el diseño de políticas internas de manejo comercial. Desde la perspectiva financiera, se tiene el planeamiento estratégico financiero y el diseño de políticas de manejo financiero. Los macroprocesos de planificación estratégica y diseño de políticas se han clasificado, según las perspectivas del BSC, y se identifican como procesos que se hacen una vez y, luego, solo

requieren ser periódicamente revisados y actualizados. Se dan de manera paralela y se pueden dar de forma simultánea.

En “Tabla Caliente”, los procesos de planificación son de muy corto plazo y se desarrollan reactivamente o con poca anticipación. Las políticas están incorporadas y, poco a poco, son parte del criterio común de los dueños y trabajadores.

Los procesos operativos que conforman el flujo de actividades que constituyen y entregan la propuesta de valor al cliente, se producen de forma secuencial y paralela. La lógica básica empieza, desde la perspectiva de proceso interno, en la pre-producción, producción, servido, despacho, lo que ocurre en la cocina y que se vincula con la atención al cliente (con la entrega del producto). La entrega del producto (comida o bebida) podría considerarse como una de las actividades que conforman la atención al cliente: desde que entra al salón, le toman el pedido, le llevan las bebidas, etc. Es posible desglosarse según el canal de venta. La atención al cliente termina cuando se cobra el pedido y el cliente se va.

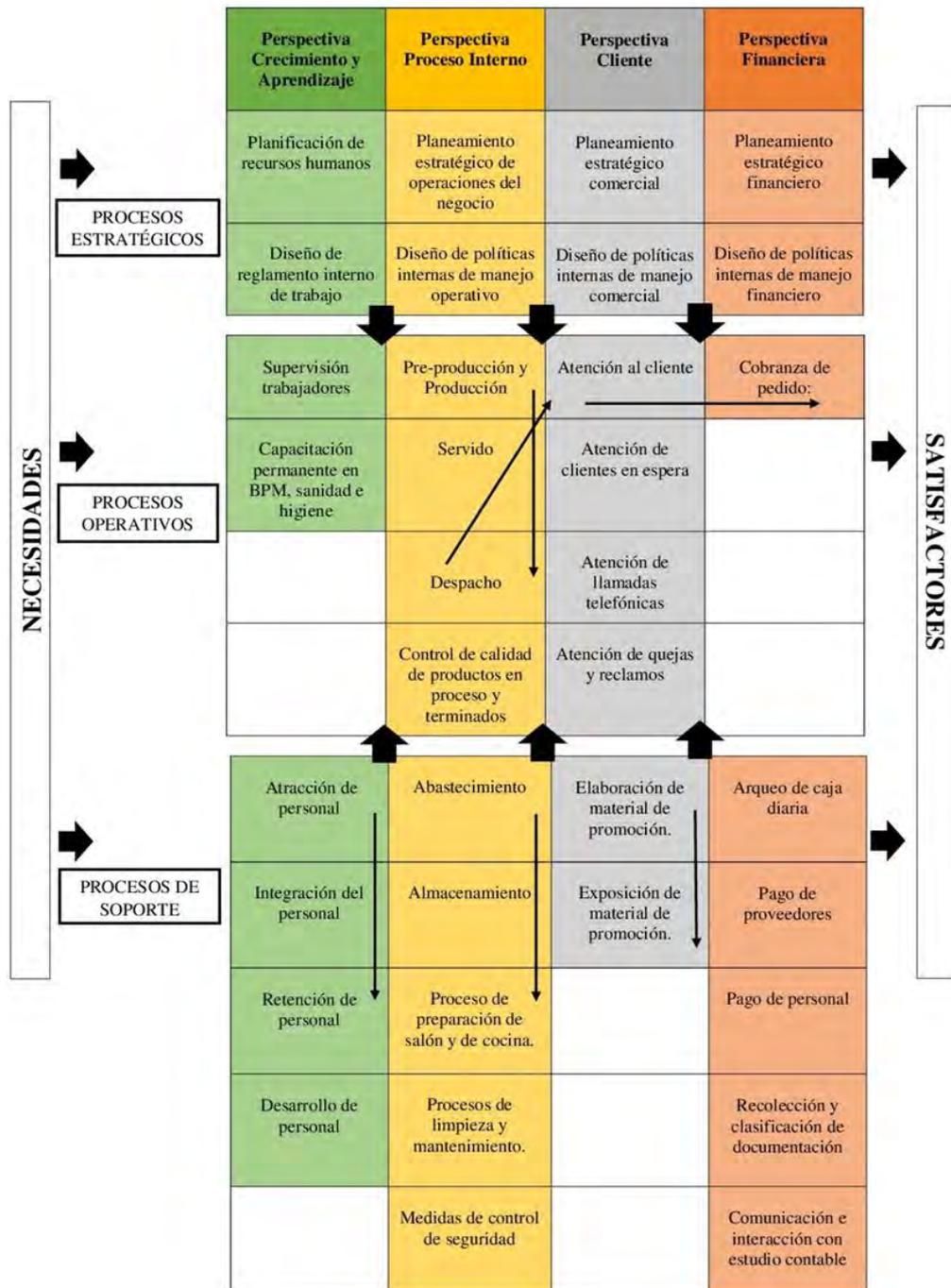
De forma paralela, se da lo siguiente: desde la perspectiva de aprendizaje, se tiene la supervisión de los trabajadores y capacitación permanente en BPM, sanidad e higiene para todos los trabajadores; desde la perspectiva de proceso interno, el control de calidad en los productos y procesos terminado; y, desde la perspectiva de cliente, además de la atención al cliente regular, la atención de clientes en espera, llamadas telefónicas y quejas y reclamos.

En los procesos de soporte, dentro de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, está la atracción, integración y retención de personal que se da de manera secuencial. Desde la perspectiva de proceso interno, se cuenta con el abastecimiento, almacenamiento y procesos de preparación del salón y de cocina (*mise en place*). Desde la perspectiva cliente, también secuencialmente, se tiene la elaboración de material de promoción y exposición de material de promoción; desde la perspectiva financiera, se cuenta con el arqueo diario de caja, pago a proveedores y pago de personal.

Los procesos operativos y de soporte son aquellos que se perciben con mayor facilidad, en el día a día, en “Tabla Caliente”. A pesar de que en el Manual de Organización y Funciones del restaurante se dan pocos indicios de los procesos estratégicos, en la descripción del mapa de procesos y en el gráfico es importante tener claro que, en la realidad, la dinámica tiene aspectos paralelos, secuenciales e itinerantes. Si bien este es un mapa preliminar, basado en la información y en una aproximación exploratoria, se ha optado por trabajar sobre sus procesos y aspectos generales, considerando que su finalidad es conocer la dinámica general de “Tabla Caliente”. A partir de esta última, se pretende identificar lo que debe ser observado, descrito y analizado con

mayor profundidad, es decir, aquello que remita, de forma más específica, al objetivo de investigación.

Figura 12: Mapa de procesos de "Tabla Caliente"



Adaptado de: García et al., 2007

5. Modelo de negocio de “Tabla Caliente”

El lienzo de modelo de negocio es una herramienta, propuesta por Osterwalder y Pigneur, que permite describir, analizar y diseñar modelos de negocio. A través del lienzo, se observan, de forma integral, nueve elementos que le dan vida a los negocios, los cuales facilitan el entendimiento de la organización, permitiendo mejorar o hacer el diseño organizacional y tomar decisiones en nivel estratégico (2011).

A través del lienzo, se busca describir el modelo de negocio de “Tabla Caliente”, detallando cómo genera y entrega su propuesta de valor. El modelo de negocio se ha definido en base al informe del diagnóstico organizacional hecho sobre el mencionado restaurante (Fernández Luna et al., 2014) y el trabajo de campo exploratorio se basó en conversaciones informales (gerentes y trabajadores de “Tabla Caliente”).

Según fuentes secundarias, “Tabla Caliente” tiene dos segmentos de clientes: primero, un perfil de cliente de personas que tienen entre 18 y 35 años, estudiantes y trabajadores de las zonas que necesitan una atención rápida; y, el segundo, un perfil de clientes mayores de 50 años, que tienen el tiempo más distendido y buscan un espacio de socialización. Ambos perfiles buscan comida casera y saludable. Frente a este perfil “Tabla Caliente” ofrece comida casera, en un tiempo oportuno, a través de un precio justo, brindando atención familiar, a través de procesos artesanales y usando recetas tradicionales y diaria creatividad, por medio de la atención directa con el cliente, sea en el salón o por delivery. Se tiene un trato flexible, personalizado, amical y familiar, lo cual genera un flujo de ingresos por la venta del menú y del servicio otorgado.

Para concretar la propuesta de valor y el flujo de ingresos, “Tabla Caliente” cuenta con cuatro recursos claves: recursos humanos (mozos, meseras, repartidores, encargado de pedidos para llevar, el chef ejecutivo y los cocineros), recursos intelectuales (el conocimiento de las recetas y la sazón de la comida son el centro); recursos materiales (los insumos para la producción, activos fijos, equipamiento del local de acuerdo al rubro de alimentos y bebidas al que pertenece); y, el recurso emocional (la reputación de la empresa ganada en los más de 30 años de presencia en la zona).

Estos recursos están presentes en las actividades claves, las cuales están relacionadas con la planificación, producción y entrega del producto servicio. Dichas actividades se enmarcan dentro de las operaciones diarias, que empiezan con la selección del menú, y se materializa en el proceso de abastecimiento, de producción, servido y atención al cliente. La eficiencia y eficacia de las actividades están soportadas con una alianza con los proveedores, una relación que se ha forjado a lo largo de los años y asegura tener la calidad y cantidad de insumos necesarios.

También, se cuenta con un software para gestión de restaurantes que permite reunir información para tomar decisiones.

Todos estos elementos indispensables para la entrega de propuesta de valor representan los costos para “Tabla Caliente”. De los anteriores, los representativos pertenecen a los insumos destinados a la preparación de la comida y al pago de las remuneraciones de los trabajadores.

Así, se ha presentado el modelo de negocio de “Tabla Caliente”, describiendo las bases donde crea, proporciona y capta valor. El lienzo (ver, al final, figura 13) señala los nueve módulos que constituyen el modelo de negocio, los mismos que se desarrollan con mayor profundidad a continuación.

5.1. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es el “proceso de dividir un mercado en distintos grupos de consumidores, con necesidades, características o conducta diferentes, que podrían requerir productos o programas de marketing separados” (Kotler & Armstrong, 2007). Existen diferentes variables para segmentar el mercado y, dependiendo de cada empresa, se utilizará una combinación diferente.

Para delimitar la segmentación de clientes en “Tabla Caliente”, se ha usado una segmentación según edad y ocupación. En base a una encuesta de satisfacción realizada a 264 clientes del restaurante, se obtuvo que el 66% trabaja, el 43% está en edades entre 18 y 35 años y un 38% tiene más de 50 años. Por tanto, el negocio se dirige a dos segmentos:

- Perfil 1: Personas que trabajan por la zona, con edades entre 18 y 35 años, hombre y mujeres que acuden al restaurante entre las 12:00 p.m. y las 3:00 p.m. Estos clientes no disponen de mucho tiempo, exigen rapidez en la atención de su pedido y están dispuestos a compartir su mesa.
- Perfil 2: Personas mayores de 50 años, hombres y mujeres que acuden al restaurante, de preferencia entre las 11 a.m. y las 2 p.m., algunos trabajan y otros jubilados. Acuden un poco más temprano a comparación con los que tienen el perfil anterior o después de las 3pm, tratan de evitar el *rush* porque saben que luego del mediodía se cubre la capacidad máxima y hay un tiempo de espera que prefieren evitar. Son clientes frecuentes, con una alta fidelización, prefieren una atención más familiar y tranquila. Están dispuestos a compartir mesa siempre y cuando no sientan su espacio atiborrado.

(Fernández Luna et al., 2014).

Se evidencia que “Tabla Caliente” tiene un modelo de negocio de mercado segmentado, diferenciando, al menos dos segmentos con necesidades y problemas ligeramente diferentes

(Osterwalder & Pigneur, 2011). Sin embargo, por las observaciones vale enfatizar que estos perfiles de cliente no son los únicos atendidos, y vale precisar que esta segmentación ha sido la propuesta por la consultoría que le hicieron a “Tabla Caliente” más podría ser pertinente una segmentación psicográfica más que demográfica.

5.2. Propuesta de valor

Según Osterwalder y Pigneur, “la propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa (...) la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 22). La propuesta de valor de “Tabla Caliente” puede verse reflejada a través de su misión, en donde se plantean “ofrecer alimentos a las personas y familias que buscan y valoran el sabor a hogar en un tiempo oportuno, a través de un precio justo, atención familiar, procesos artesanales, recetas tradicionales y diaria creatividad” (Restaurante Tabla Caliente, 2017).

El restaurante ofrece al cliente una opción de comida casera, diferenciándose por su sazón y composición de su menú. Al tener una amplia variedad, permite satisfacer distintos gustos en un mismo momento. Esta variedad se logra con creatividad y el trabajo de dueña principal y chef ejecutivo, pues muchos de los platos son combinaciones, adaptaciones y recetas propias.

“Tabla Caliente” considera que el precio debe reflejar lo que se ofrece y lo que el cliente desea: un cliente que busca comida casera, no espera pagar lo que le costaría una comida en un restaurante gourmet o campestre (por mencionar modelos de negocio distinto). Sus clientes deben sentir que el precio está acorde con su presupuesto de gasto diario de almuerzo.

El negocio está comprometido con la salud de sus clientes y responde algunas macro tendencias como la alimentación saludable y el cuidado del medio ambiente, lo que hace que tenga particular cuidado en los insumos seleccionados y los procesos de preparación. De esta forma, se aprovecha al máximo los nutrientes de los alimentos. También, se usa de forma mínima los envases de tecnopor (en sus servicios para llevar) y se recicla el aceite de cocina.

No está claro si el discurso de la propuesta de valor es palpable en su totalidad, pero estos son aspectos que han sido resaltados tanto por algunos clientes como por los propios trabajadores y propietarios del restaurante.

5.3. Canales

Los canales hacen referencia a los puntos de contacto con el cliente. Este contacto puede tener distintas fases o funciones como brindar información, conocer mejor a los clientes, concretar la venta, entrega del servicio y producto, y generar una relación con el cliente post-venta (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Para la promoción, el “boca a boca” es el medio por el que “Tabla Caliente” se promociona. Esta una de las formas más tradicionales del marketing. Deja en los clientes esa “responsabilidad”. Por otro lado, su menú lo pública diariamente en su página de Facebook y, ocasionalmente, hacen promociones en redes sociales.

Para la venta, el vínculo con los clientes es directo. La venta-compra y distribución se llevan a cabo en estos tres escenarios:

- En el salón: El cliente es atendido directamente por un mozo en el salón.
- En barra: El cliente hace un pedido por teléfono, WhatsApp o en directo y lo recoge en la venta de atención de pedidos para llevar.
- Delivery: El cliente hace un pedido por teléfono, WhatsApp o en directo (igual que en barra) y se le lleva a su domicilio, teniendo como área de cobertura la Residencial San Felipe y un radio de 5 cuadras de la misma.

Los canales “barra” y “delivery” son entendidos como parte de lo que José Rouillon, uno de los fundadores, llamaba “restaurante de segundo piso”, dado que aportan a los ingresos de manera significativa generando, sobre todo, costos marginales. Otro canal de venta, menos intensivo, es el servicio de catering, el cual se da a personas naturales o jurídicas, de manera ocasional y con previa coordinación.

5.4. Relaciones con los clientes

La relación con los clientes es directa, trata de ser flexible y personalizada. Asimismo busca ser amical y/o familiar. Según la información proporcionada por la organización, las cuestiones que desde la perspectiva del cliente resaltan son las siguientes (Fernández et al., 2014):

- Rapidez y eficacia desde que el cliente hace su pedido
- Lentitud de atención y servicio: Si bien es contradictorio con el primer punto, se da debido a que la demanda supera a la capacidad del restaurante. Esto genera que haya un tiempo de espera incierto antes de poder ser atendido.
- Rudeza en la entrega de platos y complementos: Está variable es subjetiva, pues depende de las expectativas del consumidor. Ha sido un elemento que apareció en algunas encuestas y se considera importante tenerlo en consideración.
- Demora en el cobro de cuentas

La relación que una organización tenga con sus clientes es lo que repercute, significativamente, en la experiencia global de la empresa (Osterwalder & Pigneur, 2011). Es importante que estas relaciones reflejen la satisfacción de los clientes por los servicios y productos recibidos.

5.5. Fuente de ingreso

Los ingresos de “Tabla Caliente” provienen, principalmente, de las transacciones de ventas directas realizadas en el local (en mesa, pedidos de “barra” y a través del servicio de “delivery”). La mayoría de ingresos son en efectivo y, recién, se hacen pagos con tarjetas de crédito y débito. Los créditos directos a clientes se otorgan muy excepcionalmente.

5.6. Recursos clave

Los recursos claves son aquellos “que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 34). Cada organización tendrá recursos diferentes a otra organización y, cada una, usará diferentes recursos para distintas actividades.

Por tanto, al ser una empresa de servicio, su principal recurso son las personas. El recurso humano es una pieza indispensable de un restaurante en el *front* como en el del *back of the house*. Está conformado por los mozos, meseras, repartidores, recepcionistas, supervisores, como el chef ejecutivo y los cocineros.

Otro recurso clave está constituido por los insumos. La materia prima para la producción de la comida, la que en su mayoría es comprada directa y diariamente del mercado, aseguran la calidad ofrecida. También, está la infraestructura y el equipamiento del local, el cual es especializado para el rubro de alimentos y bebidas al que pertenece.

En relación a la dimensión intelectual, el recurso es el conocimiento que la organización posee, materializado por las recetas y la sazón de la comida.

Por último, como recurso emocional, se tiene a la reputación de la empresa, con casi 30 años de existencia en la zona. Es considerado uno de los restaurantes tradicionales de la Residencia San Felipe y está asociado a la imagen de un restaurante familiar preocupado por la calidad de la comida que ofrece.

5.7. Actividades clave

Las actividades claves y los recursos “son necesarios para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 35). En el caso de las actividades claves “están relacionadas con el diseño, la fabricación y la entrega de un producto”(Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 37) o servicio.

Al observar las operaciones, en un día común de trabajo, se pueden identificar las actividades claves en orden de ocurrencia: las primeras, se relacionan con la elección del menú y el abastecimiento. El menú se decide diariamente, bajo un esquema previamente diseñado. Las

compras se hacen de manera diaria, en el mercado de Magdalena, garantizando la frescura de los insumos. Aunque ya tiene a sus “caseros” siempre hay una búsqueda permanente de que los mismos u otros proveedores les den mejores condiciones tanto en precio, variedad y calidad.

Las segundas, se vinculan al proceso de preparación de todos los platos del menú. Hay un grupo de actividades que se relacionan con las recetas que constituyen el menú elegido (a pesar de que algunas recetas básicas se preparan igual todos los días). Estas actividades deben garantizar que la comida esté lista para el mediodía.

Las terceras, se refieren al servido, despacho y atención al cliente. Es un continuo de lo que se hace en cocina y se entrega el salón. En la cocina, se tienen que servir los platos según la presentación de cada receta. Además, se deben asignar correctamente los pedidos y la atención al cliente debe ser eficiente, eficaz y amable. Para “Tabla Caliente” es clave que haya una rápida sincronía entre la toma de pedidos del salón y despacho de la cocina, pues eso contribuye a la generación de una alta rotación de pedidos. Por ello, es crucial la rapidez en la atención directa con el cliente.

5.8. Asociaciones clave

Las asociaciones son trascendentales en una organización, dado que están pensados en optimizar el modelo de negocio, mitigar los riesgos o adquirir los recursos. Es posible hacer referencia, al menos, a cuatro tipos de asociaciones en “Tabla Caliente”, pero la más evidente es la que está establecida con sus proveedores, los que aseguran el suministro (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Esta relación se ha ido construyendo con el pasar de los años. Las condiciones de compra se han negociado con la posibilidad de tener unos días de crédito en los pedidos hechos diariamente en el mercado de Magdalena y de hacer pedidos excepcionales cuando haya alguna emergencia.

Otro de los socios claves es representado por el proveedor de tecnología software Inforest. Él facilita que haya una efectiva gestión de ventas y compras, así como un mejor manejo de inventario. “Tabla Caliente” no utiliza todos los atributos provistos por este software, solo el módulo de ventas. Por tanto, podría ser un socio estratégico más valioso si se utiliza toda su capacidad.

Todos los procesos contables han sido tercerizados al estudio contable VLH contadores, quienes trabajan para el restaurante desde inicios del año 2017.

5.9. Estructura de costos

La estructura de costos se define en base a los recursos, las actividades y las asociaciones claves (Osterwalder & Pigneur, 2011). En el caso de la administración de “Tabla Caliente”, aún sin entender la importancia de los análisis financieros, es evidente que la estructura de costos se refleja en el costo de los insumos, donde casi el 50% de los ingresos se derivados de ellos. En el costo del capital humano, donde casi un 30% se va al pago de remuneraciones y beneficios laborales, se tiene presente que las sueldos de los gerentes no están completamente delimitados y se ajustan a las necesidades que vayan teniendo. Por otro lado, se tienen los costos fijos propios de las operaciones (alquiler, servicios, mantenimiento, reposición de las instalaciones, equipos y herramientas).

“Tabla Caliente” no escatima en la calidad de los insumos y el pago de sus trabajadores está dentro del promedio de su sector. Estas circunstancias sugieren que el restaurante debe tener una estrategia basada en la diferenciación del producto y servicio. Sin embargo, con la información proporcionada, al no ser un negocio de lujo e intentando mantener óptimos niveles de calidad, podría tener un mejor punto de equilibrio y, por ende, una mayor rentabilidad.

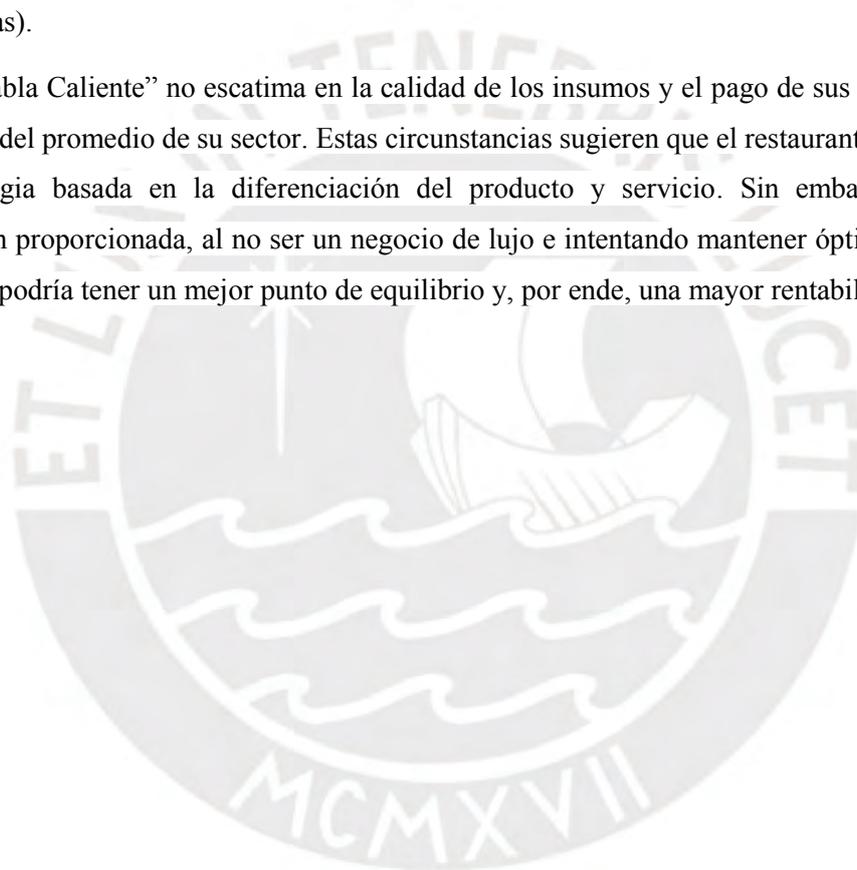


Figura 13: Lienzo de "Tabla Caliente"

MODELO DE NEGOCIO CANVAS			
Asociados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relaciones con los clientes
Proveedores del mercado de Magdalena Software Inforest VLH Contadores	Diseño de menú diario Abastecimiento Producción y servicio Atención directa al cliente	Menú de comida casera, con una sazón propia, presentada diariamente en una amplia variedad a través de recetas tradicionales, combinaciones, adaptaciones y creaciones de cada día Comida ofrecida en el tiempo oportuno, a través de un precio justo y una atención familiar	Directa, flexible, personalizada, eficaz, amical y familiar Pérfil 1: personas entre 18 y 35 años con necesidad de atención rápida Pérfil 2: personas mayores de 50 años, que prefieren una atención más familiar y tranquila
	Recursos Clave Humanos: chef ejecutivo, cocineros, mozos, meseras, repartidores, recepcionistas y supervisores Materiales: Insumos e ingredientes frescos, Infraestructura y equipamiento especializado Intelectuales: recetas y sazón propias Emocional: reputación		Canales de Distribución Promoción: "boca a boca" y redes sociales (Facebook y WhatsApp) Ventas directas: en el salón, barra y delivery
	Estructura de Costos Insumos/ingredientes de cocina Capital Humano Alquiler de local		Flujos de Ingresos Venta de menú y platos a la carta Servicio de catering

Adaptado de: Osterwalder & Pigneur, 2011

ANEXO B: Matriz de operacionalización de variables

Tabla 9: Matriz de operacionalización de variables

Objetivo General	Variable independiente	Sub-variables independientes	Variable dependiente
<p>Describir las operaciones del área de cocina del restaurante “Tabla Caliente” y desde una perspectiva de gestión de calidad desarrollar un diagnóstico sobre las operaciones en esa área.</p>	Procesos estratégico	Planificación de recursos humanos	Operaciones de cocina en “Tabla Caliente”
		Planificación comercial	
		Planificación de operaciones	
		Planificación financiera	
	Procesos Operativos	Pre-producción	
		Producción	
		Servido	
		Despacho	
		Control de productos en proceso y terminados	
		Capacitación en BPM, sanidad e higiene	
	Procesos de soporte	Abastecimiento	
		Almacenamiento	
		Limpieza y mantenimiento	
		Medidas de seguridad	
		Atracción, integración, desarrollo y retención de personal	

ANEXO C: Matriz de recolección de información

Tabla 10: Matriz de recolección de información

Objetivo General	Variable Independiente	Sub-variables independientes	Actores según grado de conocimiento y relevancia			
			Trabajadores cocina	Trabajadores otras áreas	Directivos	Expertos
Describir las operaciones del área de cocina del restaurante Tabla Caliente y desde una perspectiva de Gestión de Calidad desarrollar un diagnóstico sobre las operaciones en esa área.	Procesos estratégico	Planificación de recursos humanos	E, OP y D	E y OP	E, OP y D	E
		Planificación comercial	E y OP	E, OP y D	E y OP	E
		Planificación de operaciones	E, OP, O y D	E, OP, O y D	E, OP, O y D	E
		Planificación financiera	E	E	E	E
	Procesos Operativos	Pre-producción	E, OP, O, y RA	OP	E, OP, O y RA	E
		Producción	E, OP, O, D y RA	OP	E, OP, O y RA	E
		Servido	E, OP, O, D y RA	OP y D	E, OP, O, D y RA	E
		Despacho	E, OP, O, D y RA	E, OP, O y D	E, OP, O, D y RA	E
		Control de productos en proceso y terminados	E, O, D y OP	E, OP, O y D	E, OP, O, D y RA	E
		Capacitación en BPM, sanidad e higiene	E, OP y O	E, OP y O	E, OP, O, D y RA	E
	Procesos de soporte	Abastecimiento	E, OP, O, D y RA	OP	E, OP, O y RA	E
		Almacenamiento	E, OP, O y RA	OP	E, OP, O, D y RA	E
		Mice and Place	E, OP, O y RA	OP	E, OP, O y RA	E
		Limpieza y mantenimiento	E, OP, O, D y RA	E, OP, O, D y RA	E, OP, O, D y RA	E
		Medidas de seguridad	OP, O y RA	OP, O y RA	E, OP, O, D y RA	E
		Atracción, integración, desarrollo y retención de personal	E y OP	E y OP	E, OP, O, D y RA	E

Instrumentos de recolección: Entrevista (E), Observación participante (OP), Observación no participante (O), Diario de ocurrencia (D), Registro Audiovisual (RA).

ANEXO D: Guía de entrevistas

1. Guía de entrevista para trabajador de cocina de “Tabla Caliente”

PRESENTACIÓN

Soy Maria Lucia Rouillon Camino, como parte de mi tesis en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP estoy realizando una investigación para realizar un diagnóstico sobre las operaciones en cocina de “Tabla Caliente”, a través de esta entrevista trataré de profundizar y entender cuál está siendo la dinámica y prácticas actuales de trabajo en la cocina de “Tabla Caliente”, lo que me permitirá identificar sus fortalezas y debilidades. Esta entrevista tiene un carácter confidencial, y será utilizada para los fines mencionados, aunque posteriormente se espera que la gerencia de “Tabla Caliente” pueda incorporar las propuestas de mejora que nacerán de esta investigación.

Por otro lado, pregunto si tengo tu consentimiento para realizar la entrevista; así mismo, es importante que sepas que en cualquier momento de la entrevista si así lo deseas puedes no responder alguna pregunta o abandonar la entrevista.

Por favor, responder todas las preguntas sin asumir que se sabe algo de la “Tabla Caliente”, dando la mayor cantidad de detalles posibles, pues aunque todo parezca obvio y lógico no lo es para esta investigación. Los ejemplos son muy útiles para responder las preguntas.

Datos generales del entrevistado:

- Nombre: _____
- Edad: _____
- Horario de trabajo: _____
- Domicilio: _____
- Tiempo de trabajo en “Tabla Caliente”: _____
- Trabajo anterior: _____
- Cómo llego a trabajar en “Tabla Caliente”: _____
- Qué otras actividades realiza: _____
- Cuál es el cargo que ocupa: _____

Preguntas de desarrollo:

Sobre labores:

1. ¿Cómo es un día común en “Tabla Caliente” para ti? Al llegar a “Tabla Caliente”, ¿qué haces, y luego, y después, etc.?
2. ¿Hay algún día distinto? ¿Cuál? ¿Cómo es?
3. De todas las funciones que realizas, ¿cuál de ella(s) te parece(n) más importante(s)?

4. ¿De qué dependes para hacer tu trabajo? ¿De quién dependes para hacer tu trabajo? Desde otra perspectiva, ¿qué trabas podrías tener respecto a insumos, herramientas, indicaciones, procesos, personas, etc.
5. ¿Con quién trabajas más frecuentemente y qué hacen juntos?
6. ¿Qué es lo que hace antes de retirarse de su turno de trabajo?
7. ¿Asumes alguna tarea de orden o limpieza? Si sí, ¿cuál o cuáles?
8. ¿Tú haces, al menos a veces, algo que crees que no es tu trabajo?
9. ¿Cuál es el mayor reto que tiene tu trabajo?

Sobre procesos:

10. ¿Cómo es el proceso de recepción de insumos? ¿Crees que algo no funciona bien? (procesos de abastecimiento)
11. ¿Cómo es el proceso de almacenamiento de insumos? ¿Crees que funciona bien?
12. ¿Cómo es el proceso de almacenamiento de insumos ya preparados? ¿Crees que es el correcto? ¿Por qué?
13. ¿Cómo se elige el menú del día y el de la noche? ¿Tienes alguna observación al respecto?
14. ¿Cómo es la producción de la comida?, ¿tiene fases? Si sí, ¿cuáles son?, ¿Cuáles son los principales problemas que se presentan durante este momento?
15. ¿Cómo saben qué es lo que tienen que preparar? ¿Cómo se transmiten las recetas? ¿Cómo son las recetas de los platos?
16. ¿Cómo es el proceso de entrega de comida? ¿Cuáles son los reclamos y quejas más frecuentes? (proceso de despacho)
17. ¿Cómo se dividen o están divididas las funciones en la cocina?

Sobre el producto:

18. ¿Cuáles crees que son las características de la comida de “Tabla Caliente”? ¿Siente que hay algo particular en el menú de “Tabla Caliente”? Si sí, ¿qué?
19. ¿Crees que tiene algún reto la preparación de la comida?
20. ¿Qué diferencias hay entre el menú de día y el menú de noche?

Sobre limpieza y sanidad:

21. ¿Cómo se maneja la limpieza dentro del local? ¿Se han adoptado algunas medidas de salubridad en la cocina? ¿Cuáles?
22. ¿Con qué frecuencia se les da limpieza profunda y mantenimiento a los equipos de cocina?
23. ¿Sabes qué son las buenas prácticas de manipulación? Si sí, ¿en qué consisten? ¿Se aplican en el restaurante?
24. ¿Cuáles son las observaciones más comunes que hacen los inspectores municipales?

Sobre relaciones interpersonales:

25. ¿Cómo se siente con sus compañeros de trabajo? ¿Qué opinión tiene de sus compañeros de trabajo?
26. ¿Ha habido algún tipo de conflictos durante el horario de trabajo? Si sí, ¿cuáles?

Extra:

27. ¿Hay algún tema que no se haya tocado en la entrevista y crees que afecta el desempeño de los trabajadores o es relevante conversarlo?



2. Guía de entrevista para trabajador de otras áreas de “Tabla Caliente”:

PRESENTACIÓN

Soy Maria Lucia Rouillon Camino, como parte de mi tesis en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP estoy realizando una investigación para realizar un diagnóstico sobre las operaciones en cocina de “Tabla Caliente”, a través de esta entrevista trataré de profundizar y entender cuál está siendo la dinámica y prácticas actuales de trabajo en la cocina de “Tabla Caliente”, lo que me permitirá identificar sus fortalezas y debilidades. Esta entrevista tiene un carácter confidencial, y será utilizada para los fines mencionados, aunque posteriormente se espera que la gerencia de “Tabla Caliente” pueda incorporar las propuestas de mejora que nacerán de esta investigación.

Por otro lado, pregunto si tengo tu consentimiento para realizar la entrevista; así mismo, es importante que sepas que en cualquier momento de la entrevista si así lo desearas puedes no responder alguna pregunta o abandonar la entrevista.

Por favor, responder todas las preguntas sin asumir que yo sé algo de la “Tabla Caliente”, dando la mayor cantidad de detalles posibles, pues aunque todo parezca obvio y lógico no lo es para esta investigación. Los ejemplos son muy útiles para responder las preguntas.

Datos generales del entrevistado:

- Nombre: _____
- Edad: _____
- Horario de trabajo: _____
- Domicilio: _____
- Tiempo de trabajo en “Tabla Caliente”: _____
- Trabajo anterior: _____
- Cómo llego a trabajar en “Tabla Caliente”: _____
- Qué otras actividades realiza: _____
- Cuál es el cargo que ocupa: _____

Preguntas de desarrollo:

Sobre labores:

28. ¿Cómo es un día común en “Tabla Caliente” para ti? Al llegar a “Tabla Caliente”, ¿qué haces, y luego, y después, etc.?
29. ¿Hay algún día distinto? ¿Cuál? ¿Cómo es?
30. De todas las funciones que realizas, ¿cuál de ella(s) te parece(n) más importante(s)?
31. ¿Qué tienes que hacer si o si antes de retirarte del turno?

32. ¿De qué dependes para hacer tu trabajo? ¿De quién dependes para hacer tu trabajo? Desde otra perspectiva, qué trabas podrías tener respecto a insumos, herramientas, indicaciones, procesos, personas, etc.

33. ¿Hace algunas cosas de cocina? Si sí, ¿cuáles? ¿Consideras que está bien o no?

Sobre el producto y/o servicio:

34. ¿Cuáles crees que son las características de la comida de “Tabla Caliente”? ¿Siente que hay algo particular en el menú de “Tabla Caliente”? Si sí, ¿qué?

35. ¿Crees que tiene algún reto la preparación de la comida?

36. ¿Qué diferencias hay entre el menú de día y el menú de noche?

37. ¿Cuáles son las quejas y/o reclamos más comunes de los clientes?

Sobre la limpieza:

38. ¿Cómo se maneja la limpieza dentro del local?

39. ¿Sabes que son las buenas prácticas de manipulación? Si sí, ¿en qué consisten? ¿se aplican en el restaurante?

40. ¿Te parece que el restaurante, y particularmente la cocina, se mantienen limpios?

Sobre relaciones interpersonales:

41. ¿Cómo se siente con sus compañeros de trabajo? ¿Qué opinión tiene de sus compañeros de trabajo?

42. ¿Ha habido algún tipo de conflictos durante el horario de trabajo? Si sí, ¿cuáles?

Extra:

43. ¿Hay algún tema que no se haya tocado en la entrevista y crees que afecta el desempeño de la cocina o es relevante conversarlo?

3. Guía para entrevista para gerente de “Tabla Caliente”:

PRESENTACIÓN

Soy Maria Lucia Rouillon Camino, como parte de mi tesis en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP estoy realizando una investigación para realizar un diagnóstico sobre las operaciones en cocina de “Tabla Caliente”, a través de esta entrevista trataré de profundizar y entender cuál está siendo la dinámica y prácticas actuales de trabajo en la cocina de “Tabla Caliente”, lo que me permitirá identificar sus fortalezas y debilidades. Esta entrevista tiene un carácter confidencial, y será utilizada para los fines mencionados, aunque posteriormente se espera que la gerencia de “Tabla Caliente” pueda incorporar las propuestas de mejora que nacerán de esta investigación.

Por otro lado, pregunto si tengo tu consentimiento para realizar la entrevista; así mismo, es importante que sepas que en cualquier momento de la entrevista si así lo deseas puedes no responder alguna pregunta o abandonar la entrevista.

Por favor, responder todas las preguntas sin asumir que yo sé algo de la “Tabla Caliente”, dando la mayor cantidad de detalles posibles, pues aunque todo parezca obvio y lógico no lo es para esta investigación. Los ejemplos son muy útiles para responder las preguntas, no hay preguntas buenas ni malas.

Datos generales del entrevistado:

- Nombre: _____
- Edad: _____
- Horario de trabajo: _____
- Domicilio: _____
- Tiempo de trabajo en “Tabla Caliente”: _____
- Trabajo anterior: _____
- Cómo llego a trabajar en “Tabla Caliente”: _____
- Qué otras actividades realiza: _____
- Cuál es el cargo que ocupa: _____

Preguntas de desarrollo:

Sobre labores:

1. ¿Cuáles son las funciones que realiza? ¿Siente que son claras?
2. ¿Cuáles son los procesos, tanto en cocina como en el salón, en los que interviene?
3. ¿Con quién trabaja más frecuentemente y qué hacen juntos?
4. ¿Siente que hay cosas que no se hacen pero deberían hacerse? Si sí, ¿cuáles?

Sobre el producto y procesos:

5. ¿Cuáles son las características de la comida de “Tabla Caliente”?

6. ¿Siente que hay algo particular en el menú de “Tabla Caliente”? Si sí, ¿qué?
7. ¿Cuál es la diferencia entre el menú de día y el menú de noche?
8. ¿Cree que tiene algún reto la preparación de la comida?
9. ¿Cómo funciona el proceso de abastecimiento?
10. ¿Cómo funciona el proceso de almacenamiento?
11. ¿Cómo funciona el proceso de pre-producción?
12. ¿Cómo funciona el proceso de producción?
13. ¿Cómo funciona el proceso de despacho?
14. ¿Cuáles son las principales diferencias entre los procesos del día y los procesos de la noche?
15. ¿Cómo siente que se maneja la limpieza dentro del local?
16. ¿Cómo siente que se maneja la limpieza en la cocina?
17. ¿Sabe los que son las buenas prácticas de manipulación? Si sí, ¿en qué consisten? ¿se aplican en el restaurante?
18. ¿Cuál cree que es o sean los problemas más relevantes que hay en la cocina?

Sobre relaciones interpersonales:

19. ¿De quién o quiénes depende para hacer su trabajo?
20. ¿Quién o quiénes dependen de ti para hacer su trabajo?
21. ¿Cómo se siente con su equipo de trabajo? ¿Cómo piensa que son sus relaciones?
22. ¿Tiene o ha tenido algún conflicto con alguno de sus trabajadores?
23. Si sí se ha podido solucionar, ¿cómo se solucionó? ¿Pudo tener alguna iniciativa?
24. ¿Qué opinión tiene de su equipo de trabajo?
25. ¿Cómo se siente con su trabajo dentro del restaurante? ¿Siente que le permite dar lo mejor de sí? ¿Por qué?

Sobre perspectivas a futuro:

26. ¿Qué objetivos tiene/propone “Tabla Caliente”?
27. ¿Considera que tiene disposición al cambio?
28. ¿Qué podría decir respecto al compromiso que tiene con “Tabla Caliente”?

Extras:

29. ¿Hay algo que cree importante comentar y no ha sido preguntado?

4. Guía para entrevista para especialistas:

PRESENTACIÓN

*Soy Maria Lucia Rouillon Camino, y como parte de mi tesis en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la PUCP: **Diagnóstico y propuesta de mejora en el área de cocina de pymes del sector gastronómico para la gestión de calidad: el caso del restaurante “Tabla Caliente” en el 2018**, estoy realizando una consulta a expertos para contrastar los hallazgos encontrados, en la realización de la investigación y precisamente en el diagnóstico, y generar propuesta de mejora y recomendaciones que puedan ser aplicadas al caso de estudio específicamente, pero que también sean válidas para pymes del sector gastronómico.*

“Tabla Caliente” es un pequeño negocio familiar, es restaurante de menú ubicado en la Residencial San Felipe Jesús María. Aunque no se pregunte específicamente sobre restaurantes particulares ni sobre “Tabla Caliente”, las respuestas son también muy valiosas en la medida que se respondan o que traigan ejemplos o casos de negocios similares a “Tabla Caliente” que ayuden a entender una situación, idea o propuesta.

Esta entrevista tiene un carácter confidencial, y será utilizada para los fines mencionados, aunque posteriormente se espera que la gerencia de “Tabla Caliente” pueda asimilar la propuesta de mejora y recomendaciones planteadas.

Procesos estratégicos

1. ¿Cómo podría o debería ser la planificación de los recursos humanos en la cocina de un restaurante pequeño o un restaurante de menú? ¿Cuál debiera ser el rol del dueño o gerente general?
2. ¿Cuáles son o cómo se podría saber los requisitos o consideraciones mínimas que se deberían tener para el personal de cocina tanto en el número de trabajadores necesarios como en la capacidad de los mismos? ¿Cómo hacer la transición de una generación de cocineros a otra?
3. ¿Cómo se pueden manejar de manera eficiente y efectiva distintos canales de venta? ¿Deben tener orden de prioridad? ¿Cómo se podría establecer este orden?
4. ¿Cuáles pueden ser las repercusiones de que un restaurante no tenga todo lo que ofrezca? ¿Cuáles son las repercusión de que lo que se ofrezca no siempre salga igual?
5. ¿Qué se podría tener en consideración cuando uno ofrece menú de día y menú de noche? ¿Está bien mantener el mismo menú de día y de noche?
6. ¿Cómo se puede lograr un estándar de calidad en el producto que se ofrece?
7. ¿Qué podría implicar financieramente una gestión de calidad en un pequeño restaurante?
8. En general, ¿Cuáles podrían ser algunos criterios que puedan servir como referente para planificar y mejorar las operaciones de un restaurante como “Tabla Caliente”?

Procesos operativos

9. ¿Qué es lo que se tiene que garantizar en el proceso de pre-producción y producción? ¿cómo se puede lograr?
10. ¿Qué es lo que se tiene que garantizar en el proceso de servido y despacho (momento de asignación de pedido)? ¿Cómo hacerlo?
11. ¿Cómo se debe realizar el control de calidad de productos terminados y productos en proceso durante las operaciones?
12. ¿Desde qué perspectiva se puede analizar la aplicación de la norma sanitaria del sector gastronómico a los pequeños restaurantes? ¿Cuál cree que es su nivel de cumplimiento?
13. ¿Cuál es el rol efectivo de la municipal dentro del marco de la norma sanitaria de este proceso? ¿Cree que las exigencias deberían ser las mismas para cualquier restaurante? ¿Por qué?
14. ¿Cómo hacer para que la norma sanitaria del sector o los conceptos de buenas prácticas de manipulación, sanidad e higiene estén siempre vigentes dentro de la organización y que sean un aspecto transversal de todas las operaciones en un pequeño restaurante?

Procesos de soporte

15. ¿Qué es lo que se tiene que garantizar en el proceso de abastecimiento? ¿Cómo se logra? ¿Cómo se garantiza que el almacenaje y uso de insumos, productos en proceso y productos terminados son los adecuados?
16. ¿Cómo se debe y puede llevar la limpieza y mantenimiento de un local siempre en marcha?
17. ¿Cuáles son las medidas de seguridad que se tienen que tener particularmente en la cocina? ¿Cómo se deberían gestionar estas medidas en pequeños restaurantes?
18. ¿Cómo hacer para fidelizar a los trabajadores?
19. ¿Cómo tener trabajadores adecuadamente capacitados?

Por último, si ha surgido alguna reflexión, idea, propuesta a partir de las preguntas y de su experiencia profesional pero no se ha preguntado directamente y quisiera compartirla sería muy valioso para el objetivo de esta entrevista.

ANEXO E: Hojas de verificación

1. Hoja de verificación n°1: Norma sanitaria

Fecha: 5 de junio 2018 – 11 de junio 2018

Niveles de cumplimiento: alto (A), medio (M), bajo (B), ninguno (N), no corresponde (NC) y no se puede verificar (NV).

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
A) CONSTRUCCIÓN DE LAS INSTALACIONES		
A.1 UBICACIÓN		
A.1.1 El restaurante está ubicado en un lugar que se encuentra libre de peligro de contaminación tales como plagas, humos, polvo, olores, pestilentes o similares.	Se ubica en un centro comercial rodeado de parques y jardines.	M
A.1.2 El terreno donde se ubica el restaurante no ha sido utilizado como depósito de basura, como cementerio o expuesto a inundaciones.		A
A.1.3 El restaurante deberá contar con un ingreso diferente al ingreso de proveedores y otros.	Tiene dos ingresos: al salón y a la cocina, pero algunos productos entran por salón y algunos trabajadores entran por la cocina.	M
A.2 VIAS DE ACCESO		
A.2.1 La superficie de las vías de acceso esta pavimentada o tiene una afirmación duda.		A
A.2.2 Cuenta con una adecuada señalización.		A
A.2.3 Cuenta con áreas de circulación amplias.	Tanto en el salón como el pasillo la circulación es estrecha.	B
A.2.4 Da cumplimiento a las disposiciones emitidas para el desplazamiento de clientes discapacitados.	No hay disposiciones específicas para el tamaño del restaurante.	NC
A.3 DISEÑO DEL INTERIOR Y MATERIALES		
A.3.1 La infraestructura destinada a prestar servicios de alimentos y bebidas es sólida, emplea materiales resistentes a la corrosión de superficie lisa.		A
A.3.2 Toda la infraestructura se encuentra siempre limpia y conservada.	Hay grasa en las paredes de mayólica de la casa.	M
A.4 PISOS		
A.4.1 Los materiales son impermeables e inabsorbentes.		A

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
A.4.2 Permiten un fácil lavado y son antideslizantes.	A veces están tan mojados que si uno no tiene zapatos antideslizantes son resbalosos.	M
A.4.3 No tienen grietas.	Algunas mayólicas de la cocina en la zona de lavado están rotas.	M
A.4.3 En los ambientes cercanos o de la cocina tienen una inclinación hacia los sumideros de desagüe.		A
A.5 PAREDES		
A.5.1 Los materiales son impermeables e inabsorbentes		A
A.5.2 El color es claro y de textura lisa.		A
A.5.3 No tienen grietas.		A
A.5.4 Los ángulos entre las paredes y los pisos deben ser abovedados.		N
A.6 TECHOS		
A.6.1 La construcción y acabados impiden la acumulación de suciedad.	Hay un sobre techo en cocina que aunque está casi vacío genera acumulación de grasa.	M
A.6.2 No se tienen vigas, tuberías u objetos que retengan polvo o suciedad.	Hay un par de extractores de aire que están cubiertos de grasa y suciedad.	M
A.7 VENTANAS		
A.7.1 La construcción y acabados impiden la acumulación de suciedad.	Las ventanas superiores están muy alto.	M
A.7.2 Son protegidas con mallas.		N
A.7.3 Son fáciles de limpiar.	Las ventanas de la cocina son corredizas y tienen rejas exteriores.	B
A.8 PUERTAS		
A.8.1 Son de superficie lisa, no absorbente, de fácil limpieza y desinfección.		A
A.8.2 En los ambientes destinados a la preparación de alimentos deben permitir el cierre automático.	Las puertas están abiertas permanentemente.	N
A.9 PASADIZOS		
A.9.1 Los pasadizos no son usados como áreas de almacenamiento.	Si bien el pasadizo no se usa como área de almacenamiento, hay un armario de almacenamiento a lo largo del	M

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
	pasadizo.	
A.9.2 La medida de los pasadizos tienen presente el número de personas que transitan.	El pasadizo no cumple la medida reglamentaria pero solo se transita por él para ir al baño o sacar cosas del armario.	B
A.10 INFRAESTRUCTURA DE ALMACEN DE PRODUCTOS SECOS		
A.9.1 Es fácil de limpiar y desinfectar.		A
A.9.2 Tiene buena circulación de aire.	Está en un pasillo donde no hay circulación de aire, sin embargo es un armario amplio respecto a las cosas que tiene dentro.	B
A.9.3 No tiene tuberías de agua ni desagüe expuestas.		A
A.9.4 La salida al exterior tiene puertas sólidas.	No tiene puertas.	NC
A.9.5 Todas las aberturas están cerradas con mallas.	No tiene aberturas sino puertas pequeñas.	NC
A.9.6 Las paredes y pisos son lisos.		A
A.9.7 Las estanterías y superficies son de material anticorrosivo.		A
A.9.8 El área no tienen calentadores de agua ni tubos de vapor.		A
A.10 VENTILACIÓN		
A.10.1 Debe ser adecuada para el control de temperatura originada por el vapor, humo, polvo, grasa y aire contaminado.		NV
A.10.2 El aire va en dirección del área limpia (preparación de alimentos) hacia el área sucia (zona de residuos sólidos)	Va en la dirección contraria, pero no hay mucho aire.	B
A.10.3 Las campanas, ventiladores, protectores y los ductos no gotean sobre la comida ni los trabajadores.		A
A.10.4 Hay sobre los aparatos de cocción campanas extractoras de tamaño y potencia adecuados para eliminar los vapores de cocción.		A
A.10.5 Los filtros de las campanas y extractores de grasa están bien ajustados.		NV
A.10.6 Los filtros de las campanas y extractores deben ser fácilmente removibles.	Los filtros de los extractores no parecen ser fácilmente removibles.	M

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
A.10.7 Los filtros de las campanas y extractores son limpiados frecuentemente.	Los extractores están sucios frecuentemente.	M
A.11 ILUMINACIÓN		
A.11.1 El nivel de iluminación en las áreas de recepción, almacenamiento y preparación de alimentos es de mínimo 220 lux.		NV
A.11.2 Los trabajadores no proyectan su sombra en el espacio de trabajo.		A
A.11.3 Las bombillas o lámparas suspendidas están aisladas con protectores.		A
B) INSTALACIONES SANITARIAS		
B.1 SERVICIOS HIGIÉNICOS DEL PERSONAL Y PÚBLICO		
B.1.1 El establecimiento cuenta con servicios higiénicos diferenciados para hombres y para mujeres.		A
B.1.2 El tamaño y la cantidad es adecuado al volumen de trabajadores y clientes.	Está bien para la cantidad de clientes, pero se debería tener un baño o vestuario adicional para los trabajadores.	M
B.1.3 Están operativos.	Se malogró el inodoro de hombres por un día, y el urinario jala lento.	M
B.1.5 Están equipados con material fácil de limpiar y desinfectar.		A
B.1.6 Cuentan con buena iluminación y ventilación.	Aunque tienen un ventilador eléctrico, la ventilación en el baño de hombres no es buena porque además se junta con el olor que sale de los casilleros de los trabajadores (que corresponda).	B
B.1.7 Según corresponda, cuentan con inodoros, urinarios y lavatorios.	Para los trabajadores se debería tener un baño más con un inodoro, dos lavatorios y un urinario más.	M
B.1.8 Los lavatorios deben estar previstos de dispensadores de jabón líquido.		A
B.1.9 Los lavatorios están provistos de medios higiénicos para el secado de manos.	A veces se acaba el papel.	M
B.1.10 Si usan toallas desechables, hay dispositivos de distribución y depósito de basura de material resistente al lavado y desinfección, con bolsa interna de plástico y con tapa oscilante o con pedal.		A

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
B.1.11 Hay avisos que promueven el lavado de manos.		A
B.1.12 Los servicios higiénicos de los empleados están separados del área de manipulación de alimentos.		A
B.1.13 Los servicios higiénicos de los empleados no tienen acceso directo al almacén ni a la cocina.		A
B.1.14 Los servicios higiénicos de los clientes no tienen acceso directo al comedor.		A
B.1.15 Las puertas tienen ajuste automático y permanecen cerradas (excepto cuando se limpian).	Permanecen cerradas y no tienen ajuste automático.	M
B.1.16 Cuenta con el equipamiento adecuado para clientes con discapacidad.		A
B.2 VESTUARIO PARA EL PERSONAL		
B.2.1 El establecimiento facilita al personal espacios adecuados para el cambio de vestimenta en donde la ropa de trabajo no entra en contacto con la ropa de uso personal.		N
B.2.2 Están separados de los servicios higiénicos.		N
B.2.3 Tienen buena ventilación e iluminación.	Aunque tienen un ventilador eléctrico, la ventilación en el baño de hombres –que hace también de vestuarios- no es buena porque además se junta con el olor que sale de los casilleros de los trabajadores (que corresponda).	B
B.2.4 Están en buena estado de conservación e higiene.	Como se comparte con el baño de clientes, tiene mucho uso y no siempre está limpio.	M
B.2.5 Cuenta con materiales de apoyo, tales como bancas, sillas y sistemas de seguridad.		N
B.2.6 Están libres de alimentos.		A
B.3 PUNTO DE LAVADO DE MANOS		
B.3.1 Se tiene establecida una zona de lavado en una zona fuera del lugar de la cocina.		N
B.3.2 Se tiene un procedimiento escrito de cómo lavarse las manos.		N
B.3.3 Está en buenas condiciones		A
B.3.4 Tiene jabón líquido.		N

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
B.3.5 Tiene algún antiséptico.		N
B.3.6 Tiene escobillas de uñas.		N
B.3.7 Tiene dispositivo de secado de manos.		N
B.3.8 Si usan toallas desechables, se usan depósitos de preferencia oscilante o pedal con bolsa interna y tapa sanitaria.	No se usan toallas desechables.	NC
B.4 ZONA DE LAVADO DE EQUIPOS Y UTENSILIOS DE LIMPIEZA		
B.4.1 Cuenta con las instalaciones adecuadas para el lavado y desinfección de equipos, utensilios e implementos de limpieza.		N
B.4.2 Se cuenta con detergente, desinfectante, escobillas, etc.		A
C) EQUIPOS Y UTENSILIOS		
C.1 CARÁCTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS Y UTENSILIOS		
C.1.1 Son de material resistente a la corrosión, no poroso ni absorbente (de preferencia de acero inoxidable).		A
C.1.2 Son de fácil limpieza y desinfección.		A
C.1.2. Las partes de los equipos no están en contacto con el alimento.		A
C.1.3 Las tablas de cortar son de material sintético, no absorbente y de superficie lisa.		A
C.1.4 Las tablas de cortar están asignadas por colores a determinados productos.		N
C.2 LAVADO Y DESINFECCIÓN DE LOS EQUIPOS Y UTENSILIOS		
C.2.1 Se limpian, lavan, desinfectan después de cada uso todos los equipos y superficies en contacto con los alimentos.	Menos el horno.	M
C.2.4 Los equipos se lavan al final de la jornada, desmontando las partes removibles.	Menos el horno.	M
C.3 LAVADO Y DESINFECCIÓN DE QUIPOS ESTACIONARIOS		
C.3.1 Se siguen las instrucciones del fabricante.		NV
C.3.2 Se apagan y/o desenchufan los equipos antes de limpiarlos.		A
C.3.3 Se quitan los restos de alimentos y la suciedad que están debajo y alrededor del equipo.	La mesa refrigeradora solo se movió una vez en toda la semana.	M

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
C.3.4 Se retiran las partes desmontables, se lavan, enjuagan y se dejan secar al aire.	No se dejan secar al aire.	M
C.4.5 Cuando se lavan partes cortantes, se colocan de forma opuesta a uno y se limpian las orillas con filo con un movimiento hacia afuera.		A
C.4.6 Se utiliza toallas desechables o se asignan paños de colores para limpiar y desinfectar, respectivamente.		N
C.4.7 Se secan al aire todas las partes y luego se colocan de acuerdo a las instrucciones de ajuste de partes y protectores.		NV
C.4.8 Luego de juntar las partes se vuelve a desinfectar las superficies de contacto con la comida que tocó.		NV
C.5 LAVADO Y DESINFECCIÓN DE VAJILLA, CUBIERTOS Y VASOS.		
C.5.1 Se retiran los residuos de la comida.		A
C.5.2 Se lava con agua potable (caliente o fría) y detergente.		A
C.5.3 No se usan esponjillas metálicas.		A
C.5.4 Se enjuaga con agua potable corriente.		A
C.5.5 Se secan por escurrimientos al medio ambiente, colocados en canastillas o similares; o se secan con toallas o secadores.		A
C.5.6 De usar secadores, estos están limpios y son de uso exclusivo para la vajilla, cubiertos y vasos.		A
C.5.7 De usar secadores, se tienen en número suficiente conforme a la demanda.	En una circunstancia se evidenció la falta de secadores.	M
C.6 ALMACENAMIENTO DE EQUIPOS Y UTENSILIOS		
C.6.1 La vajilla, cubiertos y vasos se guardan en un lugar cerrado, fuera de polvo.		A
C.6.2 Los vasos, copas y tazas se guardan hacia abajo.		A
C.6.3 Los equipos y utensilios, limpios y desinfectados se guardan en un lugar aseado, seco, a no menos de 20 cm del piso, alejados de drenajes de aguas residuales o recipientes de residuos.		A
C.6.4 Los equipos que tienen contacto con las comidas y que no se van a utilizar inmediatamente deben cubrirse.	Algunos implementos, como ollas, fuentes y sartenes se mantienen sin cubrir.	M
C.6.5 Se limpian y desinfectan los cajones y/o estantes antes de almacenar los cubiertos y utensilios.		A

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
C.6.6 Los cubiertos son almacenados con el mango hacia arriba.	Los cubiertos son enrollados en servilletas, pero luego de lavarlos si se escurren boca abajo.	M
C.7 PROGRAMA DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN		
C.7.1 La empresa cuenta con un Programa de Limpieza y desinfección.	Cuenta con un cronograma de limpieza (aunque no se cumple).	B
C.7.2 Si sí cuenta con el Programa este considera: Qué se debe limpiar, con qué, cuándo, cómo, quién lo ejecuta, quién lo supervisa y cómo se controla.		N
D. FACILIDADES SANITARIA		
D.1 ABASTECIMIENTO Y CALIDAD DEL AGUA		
D.1.1 Los restaurantes cuentan con un servicio de agua potable de la red pública que mantiene un cloro libre residual de 0.5 a 1.5 ppm.		NV
D.1.2 Llevan un registro de control de cloro residual diario.		N
D.2 EVACUACIÓN DE AGUAS RESIDUALES		
D.2.1 Se tiene un sistema adecuado de drenaje.	Utilizan frecuentemente un desatorador para los lavaderos de cocina y los sumideros del piso no funcionan correctamente.	B
D.2.2 El sistema de drenaje está en buen estado de funcionamiento.		B
D.2.3 El sistema de drenaje está protegido para evitar el ingreso de roedores e insectos.	Parece que sí, pero entró uno así que habría que averiguar por dónde entró.	M
D.2.4 Están identificados en forma clara los tubos de todo el sistema de evacuación de aguas residuales y los tubos que llevan agua potable.	La mayoría de tuberías están empotradas.	N
D.2.5 El piso cuenta con un sistema de evacuación para las aguas residuales.	Tiene un canal de sumideros, pero no tienen trampa de grasa y algunos puntos no funcionan.	B
D.3 MANEJO Y DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS		
D.3.1 Se cuenta con recipientes de material plástico a prueba de agua, de plagas, de tapas seguras oscilantes o con pedal-		A

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
D.3.2 Los recipientes tienen una bolsa de plástico en el interior, de color negro.		A
D.3.3 Tienen recipientes diferenciados según el tipo de residuo que se tiene.	Solo tienen un recipiente diferenciado para el aceite.	B
D.3.4 Hay una cantidad suficiente de recipientes y están ubicados adecuadamente.		A
D.3.5 Los desechos son retirados de las áreas de preparación con prontitud.		A
D.3.6 Se cuenta con contenedores o colectores con tapas, de tamaño suficiente.		A
D.3.7 Los contenedores no están ubicados en las áreas de preparación de comidas ni almacenamiento.	El espacio es tan estrecho que el contenedor más grande, está dentro del área pero alejado.	B
D.3.8 Los recipientes plásticos y la zona de almacenamiento de residuos son lavados y desinfectados diariamente.	Los que tienen mayor demanda sí, pero en la juguería, por ejemplo, no.	M
E. HIGIENE PERSONAL		
E.1 ESTADO DE SALUD		
E.1.1 Se realiza un control médico periódico a los manipuladores de alimentos.		A
E.1.2 No hay trabajadores enfermos o portadores de infecciones.		NV
E.1.3 El manipulador de alimentos se cubre con algún tipo de vendaje las heridas por corte, quemadura, herida infectada cuando está trabajando con comida o está cercano a las superficies que entran en contacto con alimentos.	No hubo nadie en una circunstancia así.	NV
E.1.4 Posteriormente, el manipulador de alimentos debe ser reasignado temporalmente a áreas que no requieren contacto con los alimentos.		NV
E.2 HIGIENE Y COMPORTAMIENTO		
E.2.1 Los manipuladores de alimentos están duchados antes de entrar al trabajo.		NV
E.2.2 Deben tener el pelo corto o, de tenerlo largo, se tiene amarrado y cubierto con una malla protectora.	Los meseros entran y salen de la cocina sin gorro.	M
E.3 PRÁCTICA DE HIGIENE DE LAS MANO		
E.3.1 Se cuentan con instalaciones y equipos adecuados para el lavado de las manos.	Es el mismo lugar para el lavado de menaje.	M
E.3.2 Se evita el contacto directo de las manos con los alimentos para el consumo.	A la hora de servir los cocineros, a excepción del de fritura, usan guantes.	M

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
E.3.3 Se aplica el procedimiento apropiado para el lavado de manos.	La mayoría de veces solo se enjuagan las manos con agua.	B
E.3.4 El secado de manos se efectúa a través de un secador automático o de toallas de papel desechables.		N
E.3.5 Se realiza el lavado de manos luego que:		
E.3.5.1 Se ha utilizado los servicios higiénicos.		NV
E.3.5.2 Se ha tocado comidas crudas.	Algunos sí se enjuagan, otras veces como están con guantes sienten que eso protege del todo.	B
E.3.5.3 Se ha cubierto con las manos para toser o estornudar.		N
E.3.5.4 Se ha fumado, comido o bebido.		N
E.3.5.5 Se ha limpiado las mesas o levantado los platos sucios.		N
E.3.5.6 Se ha tocado alguna prenda de vestir o el delantal.		N
E.3.5.7 Se ha tocado cualquier cosa que pueda contaminar las manos.		NV
E.3.5.8 Se han pasa los dedos por el cabello.		N
E.3.5.9 Se ha frotado cualquier parte del cuerpo.	No se observó a nadie en una circunstancia así.	NV
E.4 CUIDADO DE MANOS		
E.4.1 Las uñas se mantienen cortas, limpias y sin esmalte.		A
E.5 USO DE GUANTES		
E.5.1 Se utilizan guantes:		
E.5.1.1 Antes de comenzar una tarea diferente.	Los cocineros normalmente los usan a la hora de servir, el encargado de jugaría lo usa todo el rato.	M
E.5.1.2 Tan pronto como se ensucien o rasguen.		A
E.5.1.3 Al menos cada 4 horas de uso continuo (y más a menudo si es necesario).		A
E.5.1.4 Después de manejar carnes crudas.		N

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
E.5.1.5 Antes de manejar comidas cocinadas o listas para el consumo.	En la juguería sí, pero en cocina la usan principalmente para servir.	B
E.6 USO DE UNIFORME DE TRABAJO APROPIADO		
E.6.1 El uniforme de los manipuladores de alimentos está limpio.	El de algunos más que otros.	M
E.6.2 El uniforme de los manipuladores de alimentos está completo (bata, delantal, red, turbante o cofia que cubra completamente el cabello, zapatos o botas antiderrapantes).		A
E.6.3 El uniforme de trabajo es colocado cuando llegan al establecimiento, no se lleva puesto fuera.	Una cocinera siempre viene con el uniforme casi puesto.	M
E.6.4 El uniforme debe ser principalmente blanco para visualizar mejor su estado de limpieza.		A
E.6.5 Los operarios de limpieza utilizan un uniforme de color distinto al de los manipuladores de alimentos.		M
E.6.6 Cualquier persona que ingrese a la zona de preparación de alimentos deberá llevar ropa protectora (mandil, gorra o cofia, zapatos o botas antiderrapantes).	Solo los trabajadores de cocina usan ropa protectora, pero varios entran a la cocina y normalmente no se ponen nada.	B
E.6.7 Los manipuladores de alimentos utilizan un mandil o delantal de plástico en operaciones que lo requieran, pero se quita el mandil cuando se deja el área.		A
E.7 MALOS HABITOS		
E.7.1 No se fuma, come, bebe, ni mastica chicles en el área de preparación de alimentos.	Comen en el área de preparación de alimentos.	M
E.7.2 No se tose ni estornuda sobre los alimentos.	Si bien los estornudos que se dieron no fueron directos sobre los alimentos, se taparon con la mano y no hubo lavado de manos después.	M
E.7.3 No se manipulan alimentos o ingredientes con las manos en vez de utilizar guantes o utensilios.	Se manipulan con la mano al hacer la pre-producción y producción.	B
E.7.4 No se utilizan anillos, esclavas, relojes, aros u otros elementos.	Las mujeres utilizan aretes chiquitos.	M
E.7.5 No se utiliza la vestimenta como paño para limpiar o secar.		B

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO
E.8 BUENOS HÁBITOS		
E.8.1 Los manipuladores de alimentos lavan y desinfectan las superficies de preparación antes y después de utilizarlas.	Por ejemplo, a veces cortan sobre la misma tabla productos se diferente categorías.	M
E.8.2 Se lavan y desinfectan la vajilla y cubiertos antes de utilizarlos para servir.		A
E.8.3 Toman los platos y fuentes por los bordes.		A
E.8.4 Toman los cubiertos por el mango.		A
E.8.5 Toman los vasos por el fondo.		A
E.8.6 Toman las tasas por el asa.		A
E.8.7 Se mantiene la higiene y el orden en la cocina.	En momentos de mucho movimiento se desborda, y de poco movimiento hay un relajo.	B
F. CAPACITACIÓN SANITARIA		
F.1 Todo el personal está entrenado en las Buenas Prácticas de Manipulación.		N
F.2 Las capacitaciones se realizan continuamente, al menos cada seis meses.		N

2. Hoja de verificación n°2: BPM y Control de Operaciones

Fecha: 5 de junio 2018 – 11 de junio 2018

Niveles de cumplimiento: alto (A), medio (M), bajo (B), ninguno (N), no corresponde (NC) y no se puede verificar (NV).

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
A) RECEPCIÓN Y CONTROL DE ALIMENTOS		
A.1 Se compra a proveedores con una óptima reputación de ofrecer productos sanos y que aplican Buenas Prácticas de Manipulación.	La mayoría de proveedores son antiguos y son “caseros” del mercado de magdalena que aunque ofrecen productos normalmente frescos no siempre es algo que puedan garantizar. Tener mucha confianza en ellos ha generado riesgos también para “Tabla Caliente” y sus clientes.	M
A.2 Se lleva un registro de los proveedores seleccionados.	Hay un registro, pero no está metodizado.	M
A.3 La recepción de los productos se realiza durante horas de baja actividad.	Se realiza en las mañanas donde hay alta actividad productiva más no actividad comercial.	M
A.4 La recepción de productos de alto riesgo (pescado, pollo, carnes, frutas y verduras) se realiza durante las primeras horas de la mañana.		A
A.5 El personal responsable de la recepción de productos está capacitado para supervisar el control de operaciones en toda la cadena alimentaria.		N
A.6 Se cuenta con un manual de calidad donde se detalle en forma clara los requisitos de los alimentos de alto riesgo.		N
A.7 Todo producto que viene del lugar de producción o distribución empacado en cajones de plástico u otro material, debe trasladarse a recipientes previamente lavados y desinfectados, propios del establecimiento.	La mayoría de veces, pero hay productos como la palta o algunas frutas que se quedan en los envases que vienen.	M
A.8 No se aceptan paquetes dañados, que gotean, cajas rotas, latas abolladas ni reparadas.	No se observó la entrega de un paquete en esas condiciones.	NV
A.9 Todos los productos recibidos son etiquetados con las fecha de entrega y vencimiento.	Algunos productos son etiquetados, pero el sistema de etiquetado que se usa es incorrecto.	B
A.1 CRITERIOS DE CALIDAD PARA RECIBIR O RECHAZAR PRODUCTOS		
A.1.1 PESCADO		

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
A.1.1.1 El pescado se recibe entre 0° C y 5° C.		NV
A.1.1.2 Al recibirlo, se hace un análisis sensorial del producto. (Color: rojo brillante; olor: agradable y ligero; ojos: claros, brillantes y llenos; textura: firme y rígida).	No hay un análisis metodizado. El paso de la recepción al uso es corto y pasa por varios, solo revisa el que lo usa.	B
A.1.1.3 No se utiliza pescado recongelado.		NV
A.1.2 MARISCOS		
A.1.2.1 Los mariscos (almejas, mejillones y ostiones) se reciben entre 0° C y 5° C.		NC
A.1.2.2 Si están frescos, se reciben vivos.		NC
A.1.2.3 Al recibirlos, se hace un análisis sensorial del producto. (Olor: a mar, agradable, ligero; conchas: abiertas y sin quebrar; textura: no pegajosa, no delgada, ni seca).		NC
A.1.3 CRUSTÁCEOS		
A.1.3.1 Los camarones y cangrejos se reciben entre 0° C y 5° C.	No trabajan con crustáceos.	NC
A.1.3.2 Al recibirlos, se hace un análisis sensorial del producto. (Olor: a mar, agradable, ligero; conchas: duras y pesadas en las langostas y en los cangrejos).		NC
A.1.3.3 Si están frescos, se reciben vivos y húmedos.		NC
A.1.4 CARNE		
A.1.4.1 La carne se recibe entre 0° C y 5° C.		NV
A.1.4.2. Se verifican los sellos de calidad.	La carne comprada no tiene ningún sello.	NC
A.1.4.3 Al recibirlos, se hace un análisis sensorial del producto (Color carne de res: rojo cereza brillante; color del cordero: rojo claro; color del cerdo: rosado claro, grasa blanca; textura: firma, cuando se toca vuelve a su posición original).	No hay un análisis metodizado. El paso de la recepción al uso es corto y pasa por varios, solo revisa el que usa.	B
A.1.5 AVES		
A.1.5.1 Las aves se reciben entre 0° C y 5° C.		NV
A.1.5.2 Al recibirlas, se hace un análisis sensorial del producto (coloración uniforme; textura: firme, cuando se toca vuelve a su posición original; olor: ninguno).	No hay un análisis metodizado. El paso de la recepción al uso es corto y pasa por varios, solo revisa el que usa.	B
A.1.6 HUEVOS		

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
A.1.6.1 Los huevos se reciben entre 0° C y 5° C.		NV
A.1.6.2 Se compra a proveedores aprobados.		N
A.1.6.3 Al recibirlos, se hace un análisis sensorial del producto (olor: ninguno; cascarones: firmes, limpios, cuando se rompe la yema se mantiene en el centro).	No hay un análisis metodizado. El paso de la recepción al uso es corto y pasa por varios, solo revisa el que usa.	B
A.1.7 PRODUCTOS LACTEOS		
A.1.7.1 Utilizan productos pasteurizados		A
A.1.7.2 Al recibirlos, se hace un análisis sensorial del producto (mantequilla: sabor salado, color uniforme, textura firme; queso: sabor típico, textura y color uniforme).	No hay un análisis metodizado. El paso de la recepción al uso es corto y pasa por varios, solo revisa el que usa.	B
A.1.7.3 Al abrirlos, se hace un análisis sensorial del producto (leche: sabor dulce).		N
A.1.8 FRUTAS Y VEGETALES FRESCOS		
A.1.8.1 La mayoría de frutas se mantienen refrigeradas entre 7° y 12°.		A
A.1.8.2 Al recibirlos, se hace un análisis sensorial del producto (aparición: ausencia de manchas; color: uniforme; textura: firme).	No hay un análisis metodizado. El paso de la recepción al uso es corto y pasa por varios, solo revisa el que usa.	M
A.1.9 ALIMENTO ENLATADOS		
A.10.9.1 Al recibirlos, se hace un análisis sensorial de la apariencia del producto (la lata y el sellado están en buenas condiciones).	No hay un análisis metodizado.	B
A.1.11 ALIMENTOS PROCESADOS REFRIGERADOS		
A.1.10.1 Se deben de recibir a una temperatura menor de 5°C o más fríos.		NV
A.1.10.2 Al recibirlos, se hace un análisis de la apariencia del producto (empaque intacto y en buena condición).	No hay un análisis metodizado.	B
A.1.11 ALIMENTOS PROCESADOS CONGELADOS		
A.1.11.1 Se deben de recibir congelados a -18° C.		NV
A.1.11.2 Al recibirlos, se hace un análisis sensorial de la apariencia del producto (empaque intacto y en buena condición).	No se recibieron productos congelados durante la observación.	NV
B) ALMACENAMIENTO DE ALIMENTOS		
B.1 Los almacenes o áreas de almacenamiento son de material resistente y permiten una fácil limpieza.		A

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
B.2 Los almacenes o áreas de limpieza están limpios, secos, ventilados y protegidos contra el ingreso de animales y personas ajenas al servicio.	El almacén como tal sí, pero hay otros espacios en donde se almacenan que no cumplen estas características.	M
B.3 Las bandejas, envases y anaqueles se encuentran limpios y en buen estado.		A
B.4 Los alimentos son colocados en anaqueles o tarimas de material fácil de limpiar y desinfectar.		A
B.5 Los alimentos no están colocados en el piso, sino a una distancia mínima de 20 cm.		B
B.6 La distancia entre hileras debe ser de 50 cm, así como de la pared.	Es un armario, no hay hileras.	NC
B.7 Los alimentos contenidos en sacos, bolsas o cajas se apilan hasta una distancia de 60 cm. del techo y tienen una distancia entre sí de 15 cm.	No hay alimentos contenidos en sacos, bolsas o cajas que requieran ser apilados.	NC
B.8 Los productos de limpieza y/o sustancias tóxicas o químicas se almacenan separados de alimentos, utensilios y equipos de cocina.		A
B.9 Los alimentos de origen animal y vegetal se almacenan por separado.		A
B.10 Los alimentos que cuentan con envoltura o cascara deben almacenarse separados de aquellos que están desprotegidos o fraccionados.		A
B.11 Los productos de pastelería y repostería son almacenados en equipos de refrigeración exclusivos.	Estos están en la casa de la Sra. Margarita.	NV
B.12 Los alimentos se mantienen en sus envolturas originales y limpias, o se conservan en envases tapados y etiquetados, con la fecha que se recibieron, su contenido y la fecha de vencimiento.	Los que vienen con la fecha de caducidad sí, pero los que han sido comprados a granel no.	B
B.13 Los productos, según el método PEPS, se ubican de acuerdo a la fecha de caducidad.	A veces sí y a veces no.	B
B.14 Se revisan, al menos, una vez al turno la temperatura de las unidades utilizando termómetros calibrados.		N
B.15 ALMACENAMIENTO DE ALIMENTOS COCINADOS		
B.15.1 Cuando los alimentos no están completamente fríos son colocados en envases poco profundos para facilitar el enfriamiento.	Cuando se quieren conservar se les cambia de envase pero no necesariamente son poco profundos.	M
B.15.2 La comida una vez enfriada a 5° C es almacenada en las repisas más altas de refrigerador.	No se ha podido verificar que la comida llegue a los 5° para ser almacenada.	NV

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
B.15.3 No se almacenan alimentos cocidos o listos para el consumo debajo de alimentos crudos.	Pusieron un taper de papa sancochada bajo un taper de filetes de pollo crudo.	M
B.15.4 Los envases almacenados están cubiertos y etiquetados, precisando la fecha en el que el producto fue almacenado después de su preparación.		N
B.15.5 Las fechas son revisadas con regularidad.		N
B.15.6 Se utiliza el criterio PEPS (Primero en entrar primero en salir).	No es algo metodizado, pero los cocineros tienen ese concepto, lo cumplen a veces.	M
B.16 ALMACENAMIENTO EN EL REFRIGERADOR		
B.16.1 Las áreas de almacenamiento refrigerado están en orden, limpias, iluminadas y libres de malos olores y mohos.	Limpian la refrigeradora una o dos veces al día, sin embargo el orden no se mantiene siempre ni siempre es el mismo.	M
B.16.2 Se controla y registra la temperatura óptima (0° C a 5° C al centro de cada pieza) de la unidad, utilizando termómetros colgantes en el área más fría del fondo, y en el área más caliente de la puerta.		N
B.16.3 Se controla y se registra la temperatura de la comida, al azar, utilizando termómetros de sonda calibrada.		N
B.16.4 Los termómetros están calibrado.	No se tienen termómetros.	NC
B.16.5 Se cuenta con suficientes instalaciones frigoríficas para manejar cronogramas de entrega normales.	Como la compra es diaria, el espacio normalmente es suficiente.	M
B.16.6 La unidad no está excesivamente llena.	Hay veces en que sí.	M
B.16.7 Las bandejas o recipientes almacenados deben estar cubiertos y etiquetados, precisando la fecha en que el producto fue almacenado después de su preparación. Se aplica el criterio PEPS.	Se aplica el criterio, a veces, pero no hay etiquetado, ni nada metodizado.	B
B.16.8 Las rejillas de las unidades no están cubiertas con papel aluminio.		A
B.2.9 Las puertas se mantienen cerradas la mayor parte del tiempo.	Como la refrigeradora no estaba muy bien, encontraron una manera de que enfriara y eso consistía en dejarla desenchufada un par de hora	M

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
	con la puerta abierta.	
B.16.10 Los alimentos cocidos y crudos de alto riesgo (carne, pollo y pescado) son conservados a una temperatura máxima de 4° C.		NV
B.16.11 Los alimentos cocidos y crudos de alto riesgo deben almacenarse separados, en envases cerrados y etiquetados.	Todo se almacena en envases cerrados, no etiquetados y quizás más juntos de lo recomendado.	B
B.16.12 Se sigue el siguiente orden de arriba hacia abajo: pescados, rollos de carne enteros, cerdo, jamón, tocino, salchichas, carne molida de res, carne molida de cerdo y pollo.		N
B.17.13 Las piezas grandes de res no exceden las 72 horas de refrigeración; y otro tipos de carne, aves, menudencia no deben exceder las 48.		A
B.18 ALMACENAMIENTO EN EL CONGELADOR		
B.18.1 Las áreas de almacenamiento congelado están en orden, limpias, iluminadas, libre de malos olores y mohos.	Limpian la refrigeradora una vez a la semana, sin embargo el orden no se mantiene siempre ni siempre es el mismo, se acumulan muchos productos.	B
B.18.2 Se controla y registra la temperatura óptima (-18° C al centro de cada pieza) de la unidad utilizando termómetro.		N
B.18.3 Se controla y se registra la temperatura de la comida, al azar, utilizando termómetros de sonda calibrada.		N
B.18.4 Los termómetros están calibrados.	No usan termómetros.	NC
B.18.5 Las bandejas o recipientes almacenados deben estar cubiertos y etiquetados, precisando la fecha en que el producto fue almacenado después de su preparación. Se aplica el criterio PEPS.	Se aplica el criterio, a veces, pero no hay etiquetado, ni nada metodizado.	B
B.18.6 Los productos congelados se conservan y almacenan a temperaturas que los mantienen óptimamente congelados.		A
B.18.7 No se colocan alimentos calientes dentro de la unidad.		A
B.18.8 Las puertas se mantienen cerradas la mayor parte del tiempo.		A

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
B.18.9 Los alimentos se mantienen en sus envases originales, limpios o envueltos en material a prueba de humedad, absorbentes y con tapas seguras.	No había nada congelado en su envase original, todo era producto cocinado o fruta.	NV
B.18.10 Los alimentos descongelados no deben volverse a congelar.		A
B.19 ALMACENAMIENTO EN SECO		
B.19.1 Los ambientes se mantienen bien ventilados con una temperatura entre 10° C a 21° C, y una humedad entre 50 y 60 por ciento.		NV
B.19.2 Los ambientes mantienen una humedad entre 50 y 60%.		NV
B.19.3 Los alimentos se mantienen en sus empaques originales; después de abiertos, están en envases sellados y claramente etiquetados.	Después de abiertos estos envases no se sellan ni se etiquetan con claridad.	B
C) PREPARACIÓN DE ALIMENTOS		
C.1 COCINA		
C.1.1 Distribución Ideal		
C.1.1.1 Tiene una zona de preparación previa, próxima al área de almacén de materias primas, en la cual se limpia, pela y lava las materias primas que se requieran.	El espacio no es el ideal.	NC
C.1.1.2 Tiene una zona de preparación intermedia, en la cual se efectúa la preparación preliminar como cote, picado y cocción.	El espacio no es el ideal.	NC
C.1.1.3 Tiene una zona de preparación final, en la cual se concluye la preparación, servido y armado de los platos o porciones para el consumo en el comedor.	El espacio no es el ideal.	NC
C.1.2 Distribución secundaria		
C.1.2.1 Se tiene una zona de preparación previa y para las otras zonas de hace una división en el tiempo, considerando las zonas como etapas.	La preparación previa se da de manera itinerante con la preparación intermedia y la preparación final.	N
C.1.2.2 Después de cada etapa de realiza la limpieza y desinfección del ambiente y superficies que se emplearan en la siguiente etapa.	Se limpia, pero no se desinfecta. A veces, pocas, no se limpia ni se desinfecta.	B
C.1.2.3 El material mobiliario de la cocina es liso, anticorrosivo, de fácil limpieza y desinfección.		A
C.1.2.4 Se cuenta con una campana extractora sobre la zona de cocción.		A
C.1.2.5 Se tiene equipos fácilmente transportables y las	Las cocinas y el horno son muy pesados, no se mueven y	B

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
áreas circundantes a los mismos son de fácil limpieza.	complican mucho la limpieza del área circundante.	
C.1.2.6 Aquellos equipos que no son fácilmente transportables están montados sobre sus patas estando a 15 cm del suelo o están sobre una base de concreto.		A
C.1.2.7 El material de los lavaderos es de acero inoxidable u de otro material resistente, está en buen estado y está acorde con el volumen del servicio.	Algunas ollas y baldes son más grandes que el lavadero.	M
C.1.2.8 Los insumos utilizados para la preparación deben encontrarse en sus envases originales o en recipientes con tapa de uso exclusivo para alimentos, de fácil limpieza y desinfección, y están debidamente etiquetados o identificados.	No están debidamente etiquetados ni identificados.	M
C.1.2.9 Si hay alimentos exhibidos, estos deben estar conservados en equipos o sistemas que permitan mantenerlos a temperaturas de seguridad.		NC
C.1.2.10 Los equipos o sistemas de exhibición están en buen estado de funcionamiento, conservación e higiene, y son de uso exclusivo para alimentos preparados.	A veces la vitrina de postres está un poco sucia.	M
C.2 LA PREPARACIÓN DE ALIMENTOS		
C.2.1 El personal responsable de la operación de alimentos esta óptimamente capacitado en las buenas prácticas de manipulación de alimentos.	Solo toman acciones respecto a lo que los inspectores municipales le dicen o cuestiones de criterio "general".	B
C.2.2 Las áreas de preparación se encuentran limpias, ordenadas y libres de desperdicios.		M
C.2.3 Antes y después de cada preparación se lava la zona donde se trabaja o preparan los alimentos, así como los utensilios, los cuales además de limpios están bien conservados.		M
C.2.4 Siguen los principios básicos del control del tiempo y temperatura.		M
C.2.5 Se toman las medidas preventivas necesarias para evitar la contaminación cruzada.		B
C.2.6 Las proteínas que se van a utilizar en ensaladas, tales como huevos, pollo, aún y otros se cocinen, se enfrían y se almacenan adecuadamente		M
C.2.7 Los alimentos picados y trozados para la preparación del día que no son utilizados de inmediato, son conservados en refrigeración y se encuentran protegidos hasta su cocción o servido	Muchos productos se quedan todo un turno y hasta dos sin refrigeración.	B

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
C.2.8 Se prepara la cantidad necesaria de comida.	Muchas veces sobra comida.	B
C.3 CONTROL DE TIEMPO Y TEMPERATURA		
C.3.1 Se controlan y registran los tiempos y las temperaturas.		N
C.3.2 Se cuenta con termómetros calibrados en las diferentes áreas (recepción, almacén, preparación y servido).		N
C.3.3 El personal se encuentra capacitado para dichos controles.		N
C.3.4 Los registros se efectúan de manera inmediata, utilizando formatos de control y colocándolos sobre los equipos.		N
C.3.5 Cuando se calienta o enfría la comida, se evita la zona de peligro de temperatura (de 5° C a 60° C), se trata de hacer lo más rápido posible.		NV
C.3.6 La comida que permanece más de cuatro horas en la zona de temperatura de peligro (5° C a 60° C) es desechada.	Hay comidas que son desechadas otras que no.	B
C.3.7 Si el alimento ha sido previamente congelado el tiempo de cocción aumenta.		NV
C.3.8 Pautas generales para el uso de termómetros		
C.3.8.1 Se tiene los termómetros limpios y en la cantidad adecuada		N
C.3.8.2 Los termómetros se calibran con frecuencia (antes de la entrega de cada día y después que sufran un golpe o alteración como por ejemplo si caen).		NC
C.4 PREPARACIÓN PREVIA		
C.4.1 La cantidad de alimentos sobre las mesas de trabajo está de acuerdo a la capacidad de la superficie de las mesas.	Parece que las mesas de trabajo no fuesen suficientes porque a veces se usan la estación de lavado.	B
C.4.2 Los alimentos picados y trozados que no son utilizados de inmediato están refrigerados hasta su cocción o servido.		N
C.4.3 Frutas y vegetales		
C.4.3.1 Las frutas y hortalizas son retiradas de su envase original y son trasladadas a jabs del establecimiento (limpias y desinfectadas).		A
C.4.3.2 Son lavadas con agua potable.		A

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
C.4.3.3 Las hortalizas se lavan hoja por hoja o en manojos bajo el chorro de agua.	Se lavan, normalmente, luego de ser picados.	N
C.4.3.4 Luego de ser lavadas, son desinfectadas con 10 gotas de lejía en un litro de agua en contacto por 3 minutos o con una solución yodada u otros productos desinfectantes, luego son enjuagadas con agua potable para su almacenamiento.		N
C.4.3.5 Las frutas y vegetales no están en contacto con superficies que han sido expuestas a carne y pollo crudo, así mismo están lejos de los alimentos listos para el consumo.	Hay momentos en donde el tomate y la cebolla se cortan en el mismo lugar que se corta el pollo o el bistec. Además todo es muy estrecho.	M
C.4.3.6 Las verduras no refrigeradas están almacenadas en recipientes ventilados o en jabas sobre plataformas elevadas.		A
C.4.4 Carnes, pescados, mariscos y vísceras		
C.4.4.1 El área de cortado de carne está limpia y libre de malos olores, de acumulación de envolturas de carne y otros desperdicios.	No hay un área específica para el cortado de carne.	NC
C.4.4.2 Las tablas de cortado y otros equipos están en buenas condiciones, libres de rajaduras, agujeros o cortes, así mismo están limpios y desinfectados (si no están en uso).		A
C.4.4.3 Se lava con agua potable corriente antes del proceso de cocción.	No todas, pero sí la mayoría.	M
C.4.4.4 La carne cruda en espera de preparación o procesamiento está en recipientes, almacenada a la temperatura apropiada.	Al llegar del mercado la ponen en recipientes, pero no la almacenan en la refrigeradora porque consideran que el tiempo en que se va a usar es corto pero no siempre es así.	M
C.4.4.5 Se manejan con extremo cuidado los huevos que se rompen y son combinados en un recipiente común. Se deben de cocinar de inmediato o deben permanecer a 5°C o menos durante dos horas.	Todos los días que se rompieron huevos se prepararon al instante, menos el día que se hizo la tortilla que la preparación con huevo crudo estuvo toda la mañana haciéndose.	M
C.4.5 Utensilios		
C.4.5.1 Los utensilios que son utilizados para cortar, trozar y filetear alimentos crudos, son exclusivos para tal fin y codificados, de preferencia, por colores, asimismo deben mantenerse en buen estado de conservación e higiene.		N

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
C.5 DESCONGELAMIENTO DE ALIMENTOS		
C.5.1 Métodos		
C.5.1.1 Se descongela la comida en el refrigerador a temperaturas de 5°C		N
C.5.1.2 Se descongela poniendo el producto bajo el chorro de agua potable a una temperatura de 21° C o más baja.	Sí se pone el producto, por ejemplo el hígado, bajo el chorro de agua pero no se puede verificar la temperatura del agua.	NV
C.5.1.3 Se descongela en el horno microondas, solo si se va a cocinar inmediatamente.	No se tiene horno microondas.	NC
C.5.1.4 Se descongela como parte de los procedimientos de cocción, y el producto alcanza la temperatura interna media de cocción.		A
C.5.2 La materia prima descongelada o el alimento preparado que ha sido descongelado se usa inmediatamente y de ninguna manera se ha vuelto a congelar.	A veces, se descongela pero no se utiliza inmediatamente. Por ejemplo, se sacó un taper de lentejas y no se usó sino hasta la noche.	M
C.5.3 Una vez descongelada la carne, pollo, pescado u otros alimentos potencialmente de riesgo son conservados a 4° C o bien son recalentados a más de 60° C.		NV
C.6 LA PREPARACIÓN DEL MENÚ		
C.6.1 Cocción de alimentos		
C.6.1.1 Se verifica y registra regularmente los tiempos y temperaturas alcanzadas por los alimentos.	Hay una verificación pero no es instrumental ni metodizada.	M
C.6.1.2 Los grandes trozos enrollados de carne y aves alcanzan en el centro de la pieza una cocción completa (temperatura por encima de los 80° C) lo cual se verifica al corte o con un termómetro para alimentos, midiendo la temperatura interna en la parte más gruesa del alimento (se toman dos medidas en diferentes lugares).	Hay una verificación pero no es instrumental ni metodizada.	M
C.6.1.3 Se realizan cambios en las grasas y aceites utilizados para freír cuando los cambios de color, olor y sabor son evidentes.		A
C.6.1.4 Se hacen controles para el cumplimiento de requisitos específicos según alimentos.	Hay un control pero no permanente, ni instrumental ni metodizado.	N
C.6.2 Requisitos para la cocción		

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
C.6.2.1 Aves. La temperatura interna mínima para la cocción es de 74° C por 15 segundos.		NV
C.6.2.2 Rellenos (carnes rellenas, guisados y platillo que combinan comida cocinada y cruda). La temperatura interna mínima es de 74 ° C por 15 segundos y debe cocinarse por separado.		NV
C.6.2.3 Puerco (carne, jamón, tocino y carnes inyectadas). La temperatura mínima es de 63° por 15 segundos.		NV
C.6.2.4 Carne molida o en lajas (incluida la salchicha). La temperatura mínima es de 68° por 15 segundos.		NV
C.6.2.5 Rollo o asado de res o cerdo. La temperatura mínima es de 63° por 15 segundos.		NV
C.6.2.6 Filete de res, ternera o cordero. La temperatura mínima es de 63° por 15 segundos.		NV
C.6.2.7 Pescado y alimentos que contienen pescado. La temperatura interna mínima para la cocción es de 63° C por 15 segundos.		NV
C.6.2.8 Los pescados rellenos son cocinados a 74° C (de temperatura interna mínima) durante 15 segundos.		NV
C.6.2.9 El pescado que fue molido, cortado o picado es cocinado a 68°C durante 15 segundos.		NV
C.6.2.10 Huevos en cascarón. Los huevos para ser servidos de inmediato tienen una temperatura interna mínima para la cocción de 63° C.		NV
C.6.2.11 Huevos. Los huevos para ser servidos más tarde se cocinan a 68°C durante 15 segundos y se mantienen a 60° C.		NV
C.6.2.12 Los platos con huevo se deben cocinar a 74°C.		NV
C.7 SERVICIO DE ALIMENTOS		
C.7.1 Enfriamiento de comidas		
C.7.1.1 Cuando la comida preparada no va a servirse de inmediato, es enfriada lo más pronto sensible.	Algunas comidas sí, y son enfriadas hasta un punto no necesariamente un punto de seguridad.	B
C.7.1.2 Los alimentos cocinados son enfriados de 60° C a 5°C dentro de 4 horas.		NV
C.7.1.3 (o) Los alimentos son enfriados en dos etapas: en menos de dos horas de 60°C a 21°C en menos de dos horas, y luego de 21 ° C a 5°C menos de 4 horas		N

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
C.7.2 Mantenimiento de comidas		
C.7.2.1 Cuando las comidas están listas para servir, se mantienen frías a menos de 5°C y las comidas calientes a temperaturas mayores de 60°C.		NV
C.7.2.2 Se prepara y se cocina solo la cocina que se utilizará en un periodo corto.	La idea es que se cocine para el turno del mediodía, pero a veces cocinan de más y se queda hasta la noche, o se cocina sin calcular la porción, por ejemplo, unos tallarines a lo Alfredo usaron la salsa blanca que quedó de ayer y con facilidad se dispuso que los tallarines sancochados de más se pusieran en una bolsita a congelar.	B
C.7.3 Mantenimiento de comidas calientes		
C.7.3.1 Una vez que la comida este caliente a 74°C, se pasa a un equipo para mantenerla caliente a una temperatura de 60°C. La comida caliente se mantiene cubierta.		NV
C.7.3.2 La comida caliente se mantiene cubierta.	Pocas veces sí, incluso muchas veces se cocina sin tapa.	B
C.7.3.3 Se mide la temperatura y se registra por lo menos cada dos horas.		N
C.7.3.4 Se desecha la comida caliente después de cuatro horas.		N
C.7.3.5 No se mezcla comida recién preparada con comida que espera que la sirvan.		N
C.7.4 Mantenimiento de comidas frías.		
C.7.4.1 Solo se utilizan equipos que mantienen fría la comida a una temperatura menor de 5° C.		NV
C.7.4.2 Se mide la temperatura interna de la comida por lo menos cada dos horas.		N
C.7.4.3 No se colocan en forma directa los alimentos en el hielo, solo frutas enteras y vegetales crudos cortados.	Ningún alimento se coloca de forma directa en el hielo.	A
C.7.4.4 Las vitrinas en que se utiliza el hielo tienen una salida para el agua.	No se tienen vitrinas que utilizan hielo.	NC
C.7.4.5 Las bandejas de goteo son lavadas y desinfectadas después de cada uso.	No se tienen bandejas de goteo.	NC
C.7.5 Recalentamiento de alimentos		

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
C.7.5.1 Los alimentos son recalentados hasta alcanzar una temperatura interna de 74°C durante 16 segundos en menos de dos horas.		NV
C.7.5.2 Los alimentos recalentados que no se consumieron se descartan.	Aunque efectivamente al final de los tres turnos hay alimentos que se descartan, pocas veces hay algunos otros como el choclo o tamal que aunque hayan sido calentados no se botan sino se vuelven a guardar.	M
C.7.6 Prevención de la contaminación cruzada		
C.7.6.1 En los equipos de frio, los crudos están separados de los cocinados.	La refrigeradora es pequeña, no están mezclados y normalmente se separan en las repisas, pero si está muy atiborrado es posible que algunos productos crudos estén más juntos.	M
C.7.6.2 Las carnes, pescados y aves crudas se preparan en áreas o tiempos separados de las frutas, legumbres y alimentos cocinados.	Todo se da de manera itinerante, pero lo más común es que sí se preparen en tiempos separados aunque consecutivos.	M
C.7.6.3 Se asigna un equipo para cada tipo de producto.		N
C.7.6.4 Se utilizan tablas de cortar diferentes: una para carnes crudas y otra para insumos listos para ser consumidos.		N
C.7.6.5 Son limpiados y desinfectados todas las superficies de trabajo, el equipo y los utensilios después de cada uso.	Hay muchos usos similares pero distintos en donde el espacio de trabajo no es limpiado ni desinfectado, así mismo se ha visto que alimentos de diferente categoría utilizan el mismo espacio en tiempo consecutivo y momentos de tranquilidad se limpia el espacio y en otros no.	M
C.7.6.6 Los trapos y las toallas que se utilizan para limpiar los derrames de comida no se deben utilizar para nada más.	Con excepción de los cocineros de segundos que los trapos también eran utilizados para cargar cosas calientes.	M
C.7.6.7 Los trapos y las toallas que se utilizan para limpiar los derrames de comida son enjuagados y remojados en una solución desinfectante.	Lo mismos, los cocineros de fondo a veces dejaban sus trapos remojando en agua ya muy sucia de la grasa.	M

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
C.7.6.8 Los manipuladores de alimentos se lavan las manos entre las tareas que llevan a cabo.	La mayoría de veces no. Salvo el encargo de juguería que es un poco más pulcro con su trabajo.	B
C.8 SERVIDO DE LAS COMIDAS		
C.8.1 Manipulación de vajilla y utensilios		
C.8.1.1 Los utensilios son exclusivos de esta actividad, y han sido previamente lavados y desinfectados.	Normalmente sí, pero algunos utensilios son utilizados para más de una actividad.	M
C.8.1.2 En caso de que los utensilios caen en el suelo no se utilizan nuevamente antes de ser lavados y desinfectados.		A
C.8.1.3 Los manipuladores de alimentos se ha lavado las manos antes de poner los utensilios sobre la mesa o tocar la comida.		N
C.8.1.4 Los cubiertos y utensilios se cogen por el mango.		A
C.8.1.5 Los platos se cogen por debajo o por los bordes.		A
C.8.1.6 Los vasos se toman por sus bases, y las tazas por debajo o por las asas.		A
C.8.1.7 Las cucharas o cucharones con los que se sirven las comidas deberán ser colocados bajo un chorro de agua.		N
C.8.1.8 En ningún caso los platos o fuentes con las preparaciones son colocadas unas sobre otras.		A
C.8.2 Cómo servir las comidas		
C.8.2.1 Los alimentos preparados que no son servidos de inmediato deben ser refrigerados o mantenidos calientes.	La idea es que los alimentos preparados se consuman al instante, pero ese instante son muchas horas.	B
C.8.2.2 No se juntan las preparaciones nuevas con las preparaciones del día anterior.	Esa es la consigna, pero se vio a una cocinera haciendo esto dos veces.	M
C.8.2.3 Porciones abiertas de mayonesa, kétchup mostaza, salsas en general o mantequilla no son vueltas a servir a otros clientes.	Para las salsas como mayonesa, kétchup y mostaza es así, pero para el ají si vi que se mezclaban algunos recipientes de la mesa con otros, o sin lavar el recipiente vuelven a llenarlo.	M
C.8.2.4 Los panes que no han sido comidos por el cliente no se vuelven a servir a otros.		A

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
C.8.2.4 Se evita el uso de dispensadores manuales para servir azúcar, café soluble y productos complementarios a la comida.		N
C.8.2.5 Las cremas y salsas no envasadas comercialmente, deberán servirse debidamente refrigeradas, en recipientes de uso exclusivo, de fácil lavado, en buen estado de conservación e higiene. El contenido debe ser renovado por cada servido a la mesa.	El contenido la mayoría de veces no es renovado sino complementado.	M
C.8.2.6 Se emplean los utensilios necesarios para garantizar la salubridad de la comida. (Ejemplo: se utilizan pinzas para preparar las paneras e utilizar guantes para armar los platos).	Utilizan guantes quienes sirven pero a veces hay quienes no sirven que se meten a servir directamente con su mano.	M
C.8.2.7 El hielo es comprado ya hecho, sino ha sido elaborado en base a agua purificada o potable, y se mantiene en recipientes cerrados, limpios y desinfectados.		NV
C.8.2.8 Por ningún motivo la persona que sirve los alimentos coge el dinero al mismo tiempo.	La encargada de noche que es cajera a veces se le vio en dos oportunidades servir entrada o postre, y a la encargada de delivery que hace caja a partir de una determinada hora sirve los postres también.	B
C.8.3 Modalidades de servicio		
C.8.3.1 Menú. Se aplica el principio de las temperaturas de seguridad y condiciones estrictas de higiene.		NV y B
C.8.3.2 Menú. El servido de raciones es concluido en un periodo máximo de 3 horas.	Algunas raciones y productos sí, pero otros pasan largamente esas tres horas.	B
C.8.3.3 Servicio a domicilio. El contenido de las preparaciones se sirve en envases desechables de primer uso.		A
C.8.3.4 Servicio a domicilio. Las salsas de fabricación industrial están en sus envases originales.	El kétchup y la mostaza sí, hasta que ya es tan poquito que el envase les queda grande.	M
C.8.3.5 Servicio a domicilio. Se aplica el principio de temperaturas de seguridad.		NV
C.8.3.6 Servicio a domicilio. Se utilizan contenedores térmicos para transportar la comida en tiempos mayores de una hora.	No se transporta la comida por más de una hora.	NC

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
C.8.3.7 Servicio a domicilio. Los contenedores tienen un cierre hermético y se mantienen cerrados con un sistema de seguridad que no permite la manipulación de personas no autorizadas.	El sistema de seguridad no es muy sofisticado.	M
C.8.3.8 En todos los casos se cuenta con utensilios exclusivos para el servido que aseguran la correcta manipulación.	A veces los guantes los utilizan para lavar platos, y luego sirven comidas.	M
D) ESTRATEGIAS EN EL CONTROL DE PLAGA		
D.1 MEDIDAS DE PROTECCIÓN PARA EL LOCAL CONTRA INGRESO DE PLAGAS.		
D.1.1 Para impedir el acceso a las instalaciones		
D.1.1.1 Todas las aberturas hacia el exterior (puertas, ventanas, compuertas, ductos de ventilación, etc.) están cubiertas con malla o cedazo (plástico o metálico).	Las ventanas a veces se dejan abiertas y no tienen mallas.	N
D.1.1.2 La distancia entre el piso y las puertas o ventanas, tanto en el interior como en el exterior es menor de 1 cm o tienen cierre hermético.		A
D.1.1.3 Se preserva el interior de las cocinas mediante la utilización de mallas, puertas de cierre hermético, entre otros.	Las ventanas a veces se dejan abiertas y no tienen mallas.	N
D.1.1.4 Se colocan trampas de ratones permanentes en lugares de difícil acceso. Están enumeradas y graficadas en un plano general del establecimiento.	Se colocan pero no están numeradas ni graficadas, el local quizás es muy chico para ello.	M
D.1.1.5 Se han colocado rejillas anti-roedores en desagües, sifones y conductos.		N
D.1.1.6 Se inspeccionan los alimentos y muebles que ingresan al establecimiento para asegurar la no transmisión de plagas.		N
D.1.1.7 No se permite el ingreso de animales al establecimiento.		A
D.1.2 Para impedir la obtención de alimentos		
D.1.2.1 Las instalaciones de manipulación de alimentos y las zonas de almacenamiento se mantienen limpias, ordenadas y desinfectadas regularmente.		A
D.1.2.2 Se pone gran interés en la higiene de los utensilios, mobiliario y ambientes en general.	El mobiliario y las zonas de difícil acceso están un poco descuidadas.	B
D.1.2.3 Se pone gran interés en la correcta preservación de alimentos utilizando envases apropiados.		A
D.1.2.4 Hay una adecuada ubicación de residuos sólidos, los cuales son colocados en basureros debidamente cubiertos y en un sitio con piso concreto.		A

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
D.1.2.5 Los insumos son guardados en ambientes contruidos con material resistente al acceso de diversas plagas.		A
D.1.2.6 Los recipientes de insumos y de otros productos se mantienen bien cerrados.	Algunas frutas y verduras están sobre las jabas y respectivos estantes sin mayor protección.	M
D.1.3 Cuidado:		
D.1.3.1 Los cebos no son colocados de manera indiscriminada sobre anaqueles o en lugares donde pueden ser confundidos con los alimentos, equipos o recipientes.		A
D.1.3.2 Los cebos son colocados con guantes desechables.		A
D.1.3.3 Se han colocado avisos de advertencia de peligros en los puntos de aplicación de plaguicidas.		NV
D.1.3.4 Se cuenta con un plano de ubicación de los puntos donde se han colocado los plaguicidas.		NV
D.1.4 Para reducir las áreas de infestación:		
D.1.4.1 Se lleva un control de mantenimiento general del establecimiento en cuanto a condiciones higiénicas y correcta disposición de los residuos sólidos.		N
D.1.4.2 Se evita que las plagas dispongan de lugares de refugio y anidación.		A
D.1.4.3 Cuando es necesario, la aplicación de rodenticidas, insecticidas y desinfectantes, está a cargo de personal capacitado utilizando productos autorizados.	La ratonera la puso la ayudante de la cocina, más si tienen registro de fumigación por una empresa especializada.	M
D.1.4.4 Los productos tóxicos están almacenados en un lugar especialmente destinado para este fin.		
D.1.5 Estrategia de control para moscas		
D.1.5.1 Se han implementado mallas y puertas de cierre automático.		N
D.1.5.2 Se protegen adecuadamente los alimentos.	Pero no hay moscas.	N
D.1.5.3 Se tiene una correcta disposición de los residuos sólidos.		A
D.1.6 Estrategias de control para cucarachas		

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
D.1.6.1 Se ha reparado y sellado la infraestructura dañada (mayólicas).	Se puede constar mediante observación en el piso mayólicas dañadas, y por testimonio de que sí ha ido reparando y sellando la infraestructura.	M
D.1.6.2 Se ha evitado la existencia de zonas oscuras y de difícil acceso en los lugares donde se almacenan alimentos.		A
D.1.6.3 Se restringe el almacenamiento y consumo de alimentos en vestuarios y cajones de escritorios.	Se restringe en papel pero no tanto en la práctica.	M
D.1.6.4 Se controla el manejo de los residuos sólidos.		A
D.1.7 Estrategia de control para roedores		
D.1.7.1 Se cuenta con finas mallas protectoras.		N
D.1.7.2 Se cuenta con rejillas en desagües.		N
D.1.7.3 Se cuenta con paredes resbaladizas.		A
D.1.7.4 Se cuenta con trampas engomadas.		N
E) SEGURIDAD EN LA COCINA		
E.1 La cocina está aseada y ordenada.	No de manera permanente y algunas veces solo superficialmente.	B
E.1.1 Si se derrama un líquido en el piso, se limpia de inmediato y se coloca un aviso de piso mojado.		N
E.2 Se cuenta con tapetes antideslizantes.		N
E.3 Se evita salpicar agua o bebidas en el aceite o grasa caliente.		A
E.4 Los trabajadores vigilan cuidadosamente los alimentos que se están cocinando.		N
E.5 Los equipos de ventilación se limpian al comienzo de cada turno.		N
E.6 Se limpia con frecuencia los lugares donde se acumula grasa.	Se fue de vacaciones 15 días el encargado de limpieza y muchos lugares no se limpiaron. Se limpia cuando se puede.	B
E.6.1 No se tiene artículos inflamables cerca de las llamas o fuentes de calor.	Normalmente no, pero el encargado de limpieza que hace de ayudante de juguería manipula muchas ollas y fuentes calientes con bolsas	M

REQUISITOS	OBSERVACIONES	NIVELES DE CUMPLIMIENTO
	negras en todo el cuerpo como mandil.	
E.7 Se saben y se ponen en prácticas los procedimientos de emergencia y primeros auxilios.		NV
E.8 Se tiene un botiquín.	Se tiene pero un día se necesitó y no se pudo usar porque estaba con llave en el armario, luego los demás días estuvo habilitado. No sé si completo.	M
E.9 Los extinguidores están colocados en sitios de fácil acceso, con clara identificación y próximos a los puntos de riesgo.		A
E.10 Las conexiones eléctricas están empotradas o protegidas por canaletas.		A
E.11 Los balones de gas se hallan como mínimo, alejados a 1.5 metros de la fuente de calor.		N
E.12 Los trabajadores usan zapatos cómodos y con buen soporte.		M
E.13 Los trabajadores mantienen cerca de sí los artículos de uso frecuente.		M
E.14 Se usan técnicas correctas para transportar ollas y otros artículos de cocina.		B
E.15 Los trabajadores usan mangas ceñidas.		A

ANEXO F: Guía de observación descriptiva de procesos

Días						
Persona observada y puesto de trabajo de cocina						Personas observadas y puestos de trabajo que no son de cocina
Hora	Actividades					
						Continúa...

Leyenda para anotar descripciones:

Formato normal:

Cualquier tipo de acciones realizadas.

Texto entre paréntesis:

(Algo que denota o invita alguna reflexión o vinculación más allá de la acción concreta).

Texto entre signos de mayor que (>>):

>>Una circunstancia a la que no le identifica un autor particular o son varios; también hace referencia a algo general -para más de uno -que un evento o imagen particular resalta<<.

Texto con asterisco:

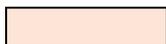
* Las cosas que dicen pero yo no he visto.

Texto en negrita:

Desayuno, almuerzo o cena de personal.



Entrada de personal.



Entrada y salida real o estimada. También significa el corte de observación cuando el turno no se observa completo.

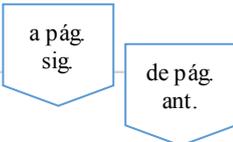
Leyenda para el análisis:

	Abastecimiento y almacenamiento
	Limpieza, mantenimiento y orden
	BPM
	Pre-producción y producción
	Servido y despacho
	Otros

ANEXO G: Diagramas de flujos (flujogramas)

1. Leyenda y especificaciones de notación para flujogramas

Tabla 11: Leyenda general de símbolos para la construcción de flujogramas

Leyenda general de símbolos utilizados	
	Inicio o fin de un proceso.
	Documento que es input para la actividad.
	Información que entra pero no es tangible, o que es tangible pero parece que no lo fuera.
	Una actividad simple. En la descripción por entrevista este rectángulo se usa incluso para algo que se puede suponer más grande pero no se hizo evidente en la entrevista.
	Es un "sub-proceso" que se ha puesto en el flujo de actividades y que involucra un conjunto de actividades particulares. De manera específica también se utiliza para señalar una preparación o receta.
	Una pregunta o condición que te abre al menos dos bifurcaciones.
	Actividades que se dan en simultáneo tanto para una circunstancia y otra ("y").
	Actividades que se dan pero no en simultáneo, una o la otra; además, también puede hacer referencia a que una actividad la haga un actor u otro ("o").
	Un pedido que ocasiona una actividad o un sub-proceso.
	Retraso o demora.
	Cuando no se puede visualizar el proceso en una página, estos símbolos conectan una página con otra.

Adaptado de: Ramonet, 2013; Duque, 2008; García et al., 2007.

Especificaciones de notación
Si una actividad es realizada por más de un actor se pondrá el rectángulo de la actividad, con el mismo número, a cada actor que realice esa actividad.
Si una actividad es realizada por uno u otro actor se pondrá el rectángulo de la actividad mitad en uno y mitad en otro, más si el flujo implica varios actores y no se puede hacer así se utilizará el símbolo de "o".
Si una actividad es distinta pero se realiza en paralelo por otro actor, a la numeración simple se le agrega una letra (1.a, 1.b, etc.).
Si en un nivel se realiza una actividad u otra distinta, y el orden no importa, la numeración simple se le agrega un número (1.1, 1.2, etc.).
Si una actividad puede ir antes que otra los rectángulos serán unidos por una raya (—) y no por una flecha (→).
En caso de que hayan muchas actividades distintas que se realizan en paralelo y, a la vez, en ese nivel podría ir primero una u otra actividad, se le agregaría una notación numerizada más (1.a.1, 1.a.2; 2.a.1, 2.a.2; etc.)

2. Relación de flujogramas

Tabla 12: Relación de flujogramas

	Diagramas de flujo	Entrevista	Observación
	Abastecimiento de materia prima	✓	✓
	Almacenamiento de materia prima	✓	✓
	Almacenamiento de productos en proceso y terminados	✓	✓
	Pre-producción lunes a jueves, y sábado AM	✓	☒
	Producción lunes a jueves, y sábado AM	✓	☒
	Pre-producción y producción lunes a jueves y sábado AM	☒	✓
	Pre-producción viernes AM	✓	☒
	Producción viernes AM	☒	☒
	Pre-producción y producción viernes AM	☒	✓
	Pre-producción domingo AM	✓	☒
	Producción domingo AM	☒	☒
	Pre-producción y producción domingo AM	☒	✓
	Pre-producción PM lunes a sábado	✓	☒
	Producción PM lunes a sábado	✓	☒
	Pre-producción y producción PM (incluye PM juguería en observación)	☒	✓
	Pre-producción juguería AM lunes a sábado	☒	✓
	Producción juguería AM lunes a sábado	☒	✓
	Servido y despacho MD lunes a domingo	✓	✓
	Servido y despacho PM lunes a sábado (incluye PM juguería en entrevista)	✓	✓
	Servido y despacho juguería turno AM	☒	☒
	Servido y despacho juguería turno PM	☒	☒
	Servido y despacho juguería turno AM y PM	☒	✓
	Se hizo		✓
	No se ha hecho (con la información obtenida no se pudo)		☒

Flujogramas en cuerpo de documento:

- Pre-producción y producción AM de lunes a jueves, y sábados - descripción por observación.
- Servido y despacho m. de lunes a domingo - descripción por observación.

3. Abastecimiento de materia prima

Figura 14: Abastecimiento de materia prima - descripción por entrevista

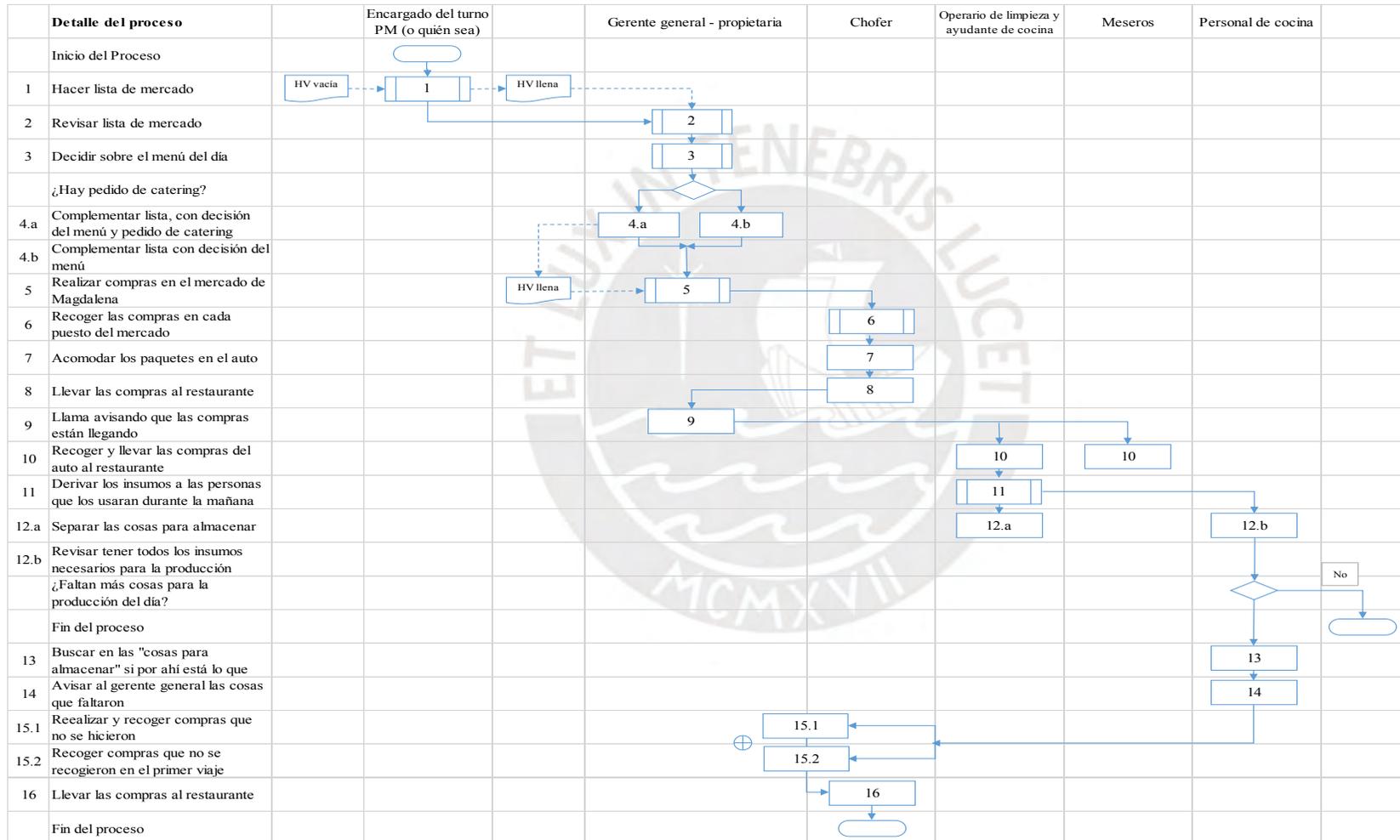
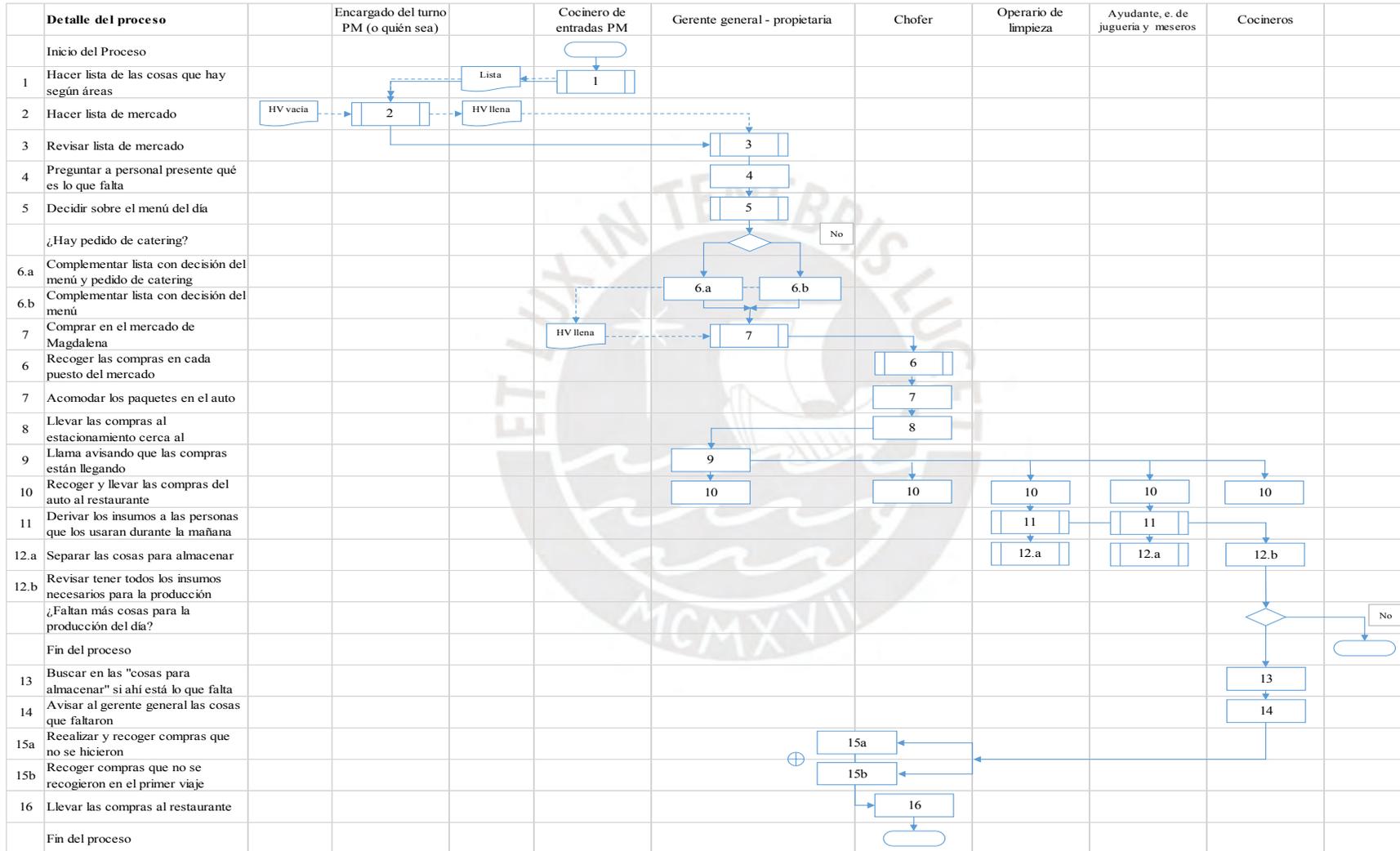


Figura 15: Abastecimiento de materia prima - descripción por observación



4. Almacenamiento de materia prima

Figura 16: Almacenamiento de materia prima - descripción por entrevista

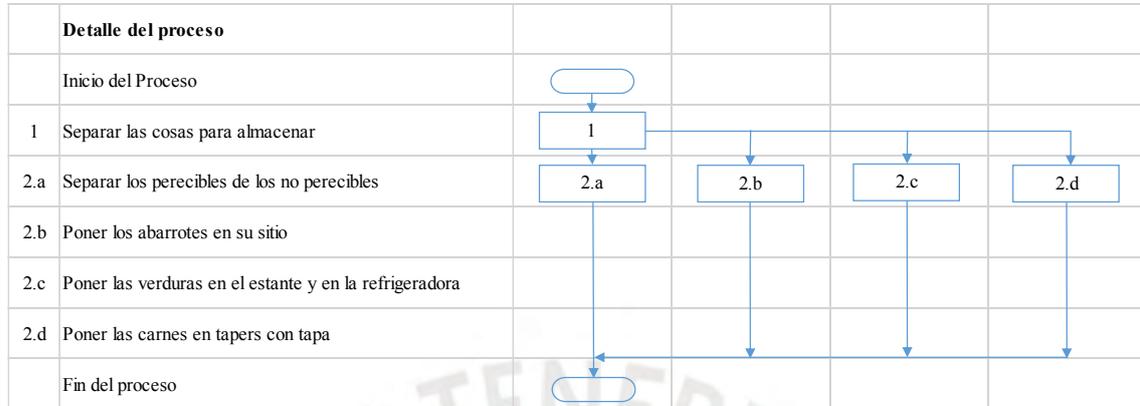
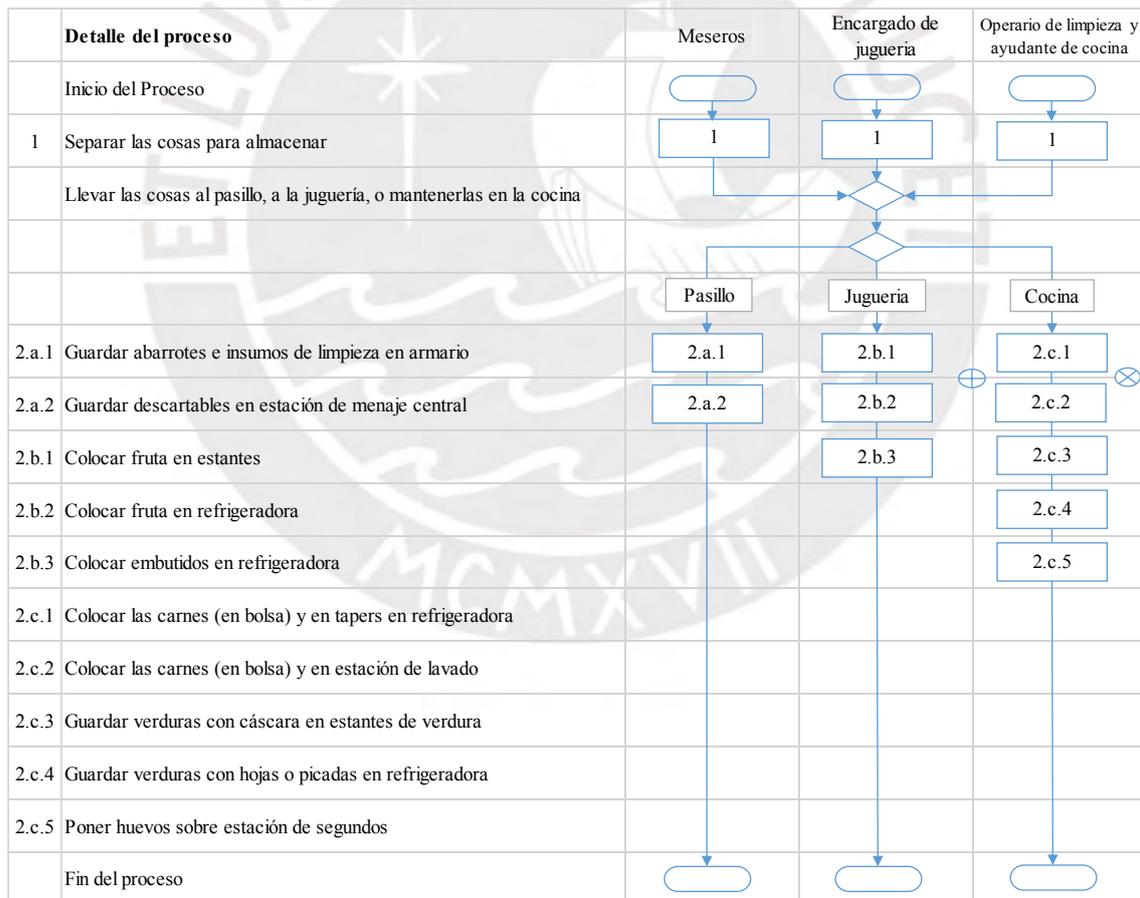


Figura 17: Almacenamiento de materia prima - descripción por observación



5. Almacenamiento de productos en proceso o terminados

Figura 18: Almacenamiento de productos en proceso o terminados - descripción por entrevista

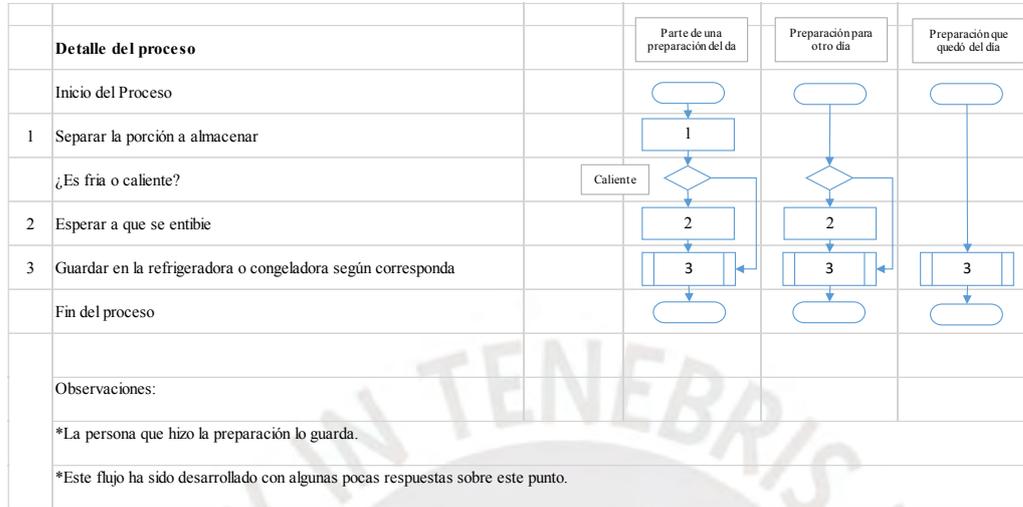
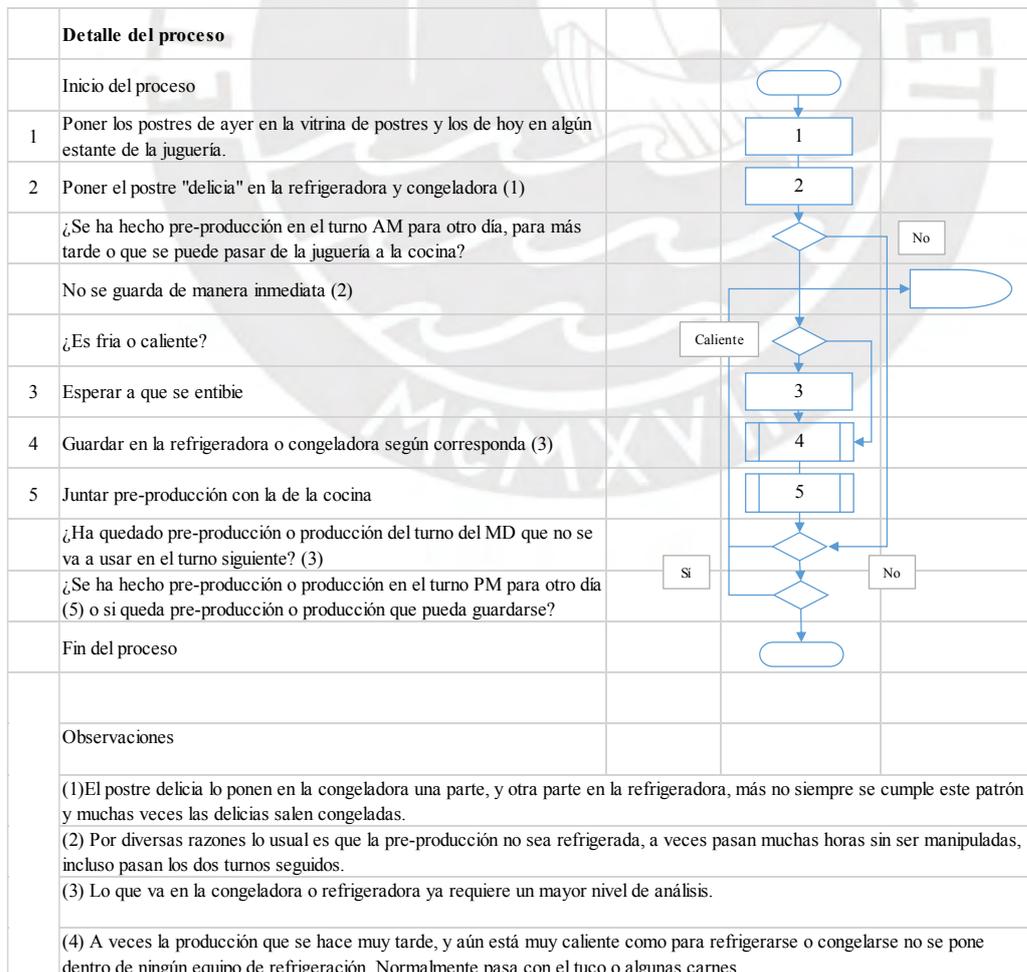


Figura 19: Almacenamiento de productos en proceso o terminados - descripción por observación



6. Pre-producción a.m. de lunes a jueves, y sábados

Figura 20: Pre-producción a.m. de lunes a jueves y sábado - descripción por entrevista

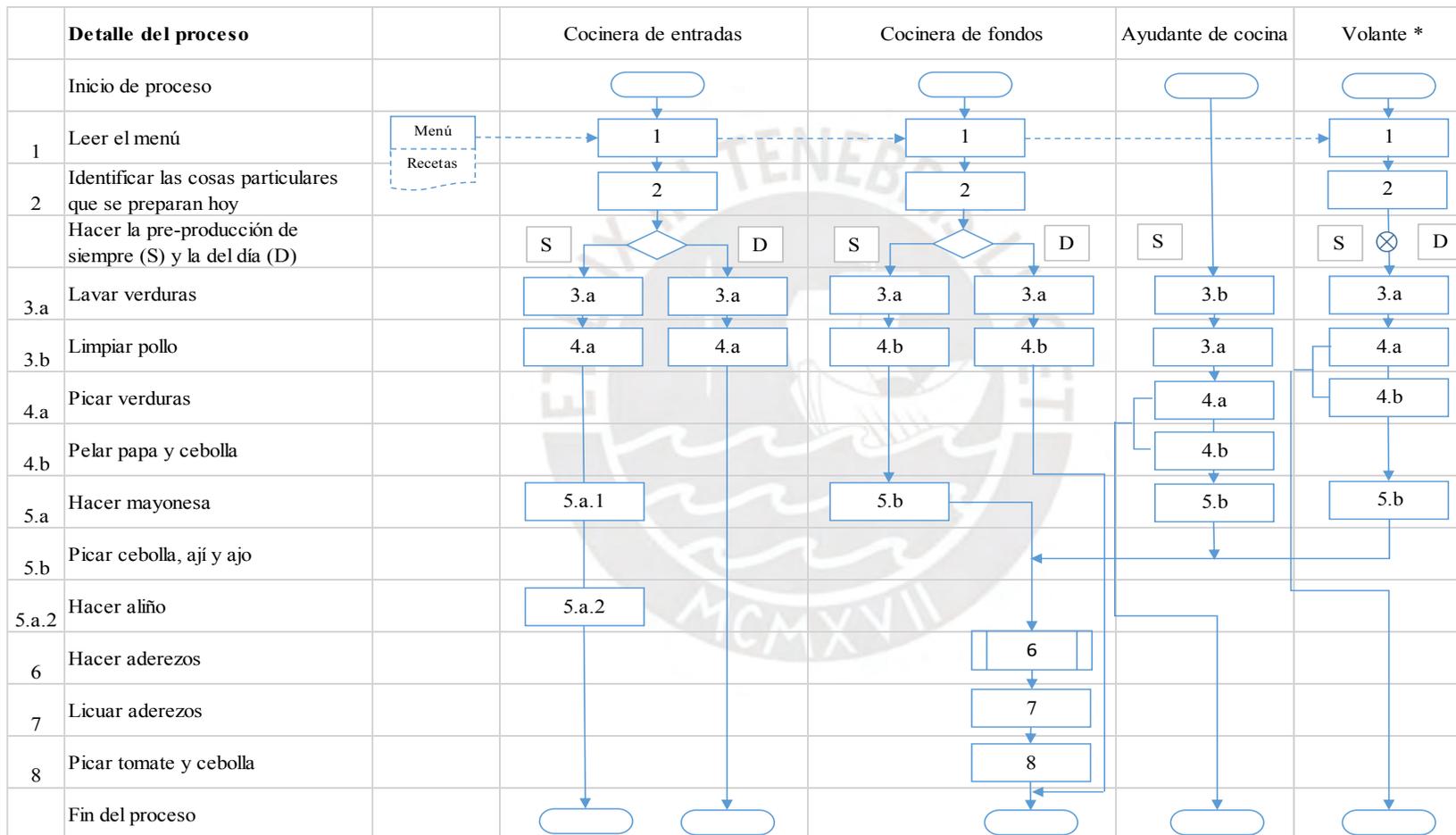
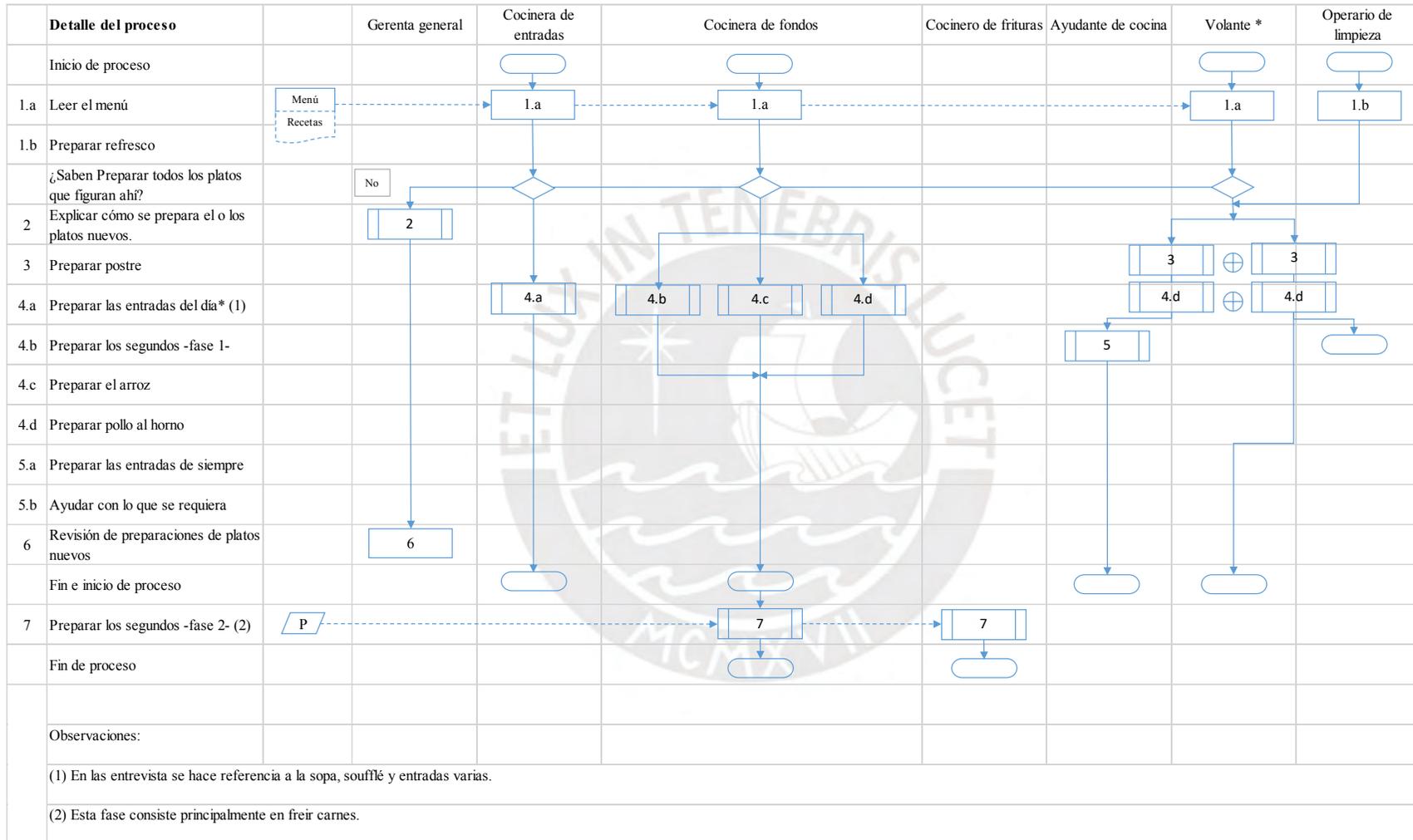


Figura 21: Producción a.m. de lunes a jueves, y sábado - descripción por entrevista

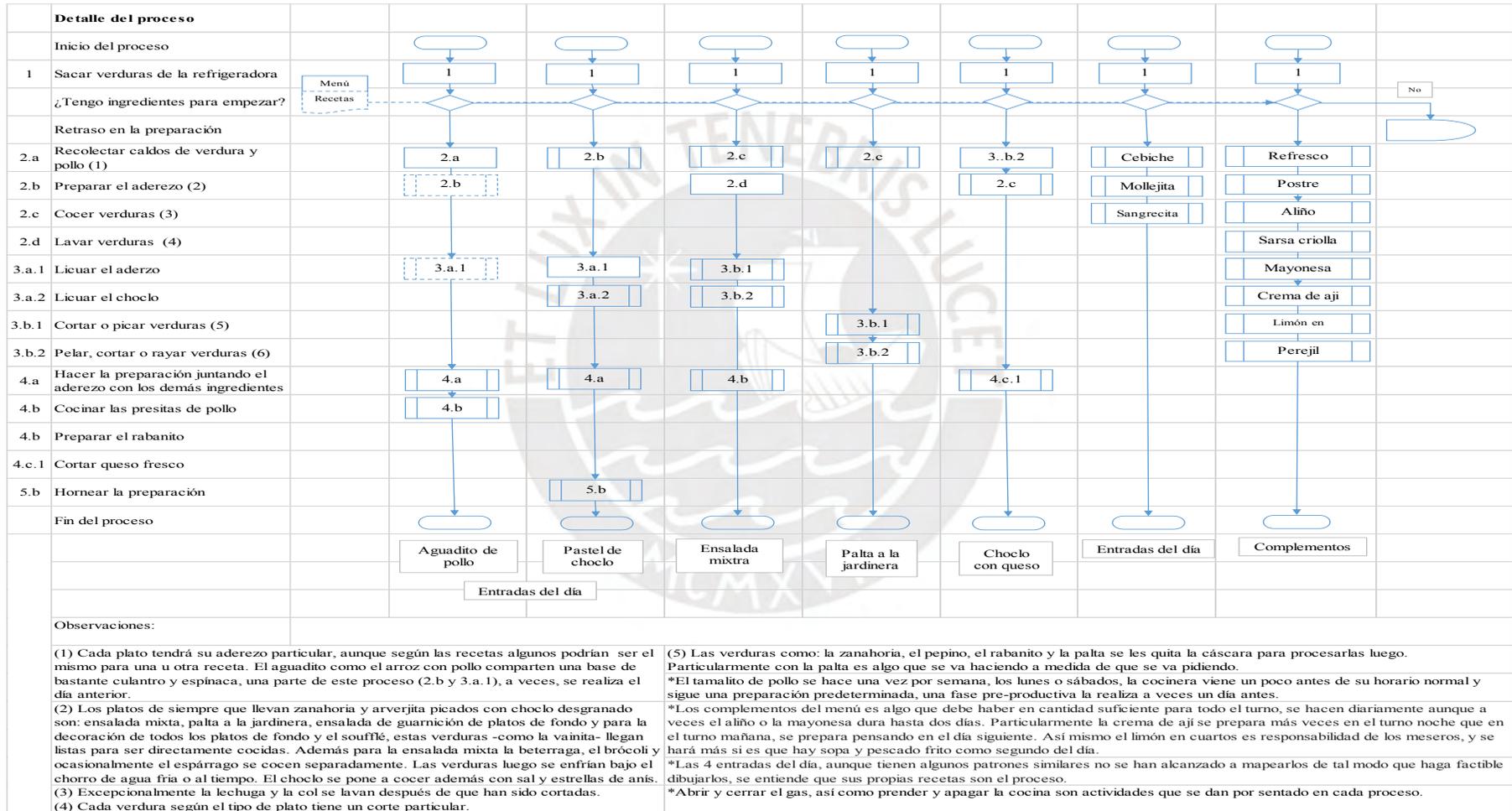


7. Pre-producción (y producción) a.m. de viernes

Figura 22: Pre-producción a.m. de viernes - descripción por entrevista

	Detalle del proceso		Cocinera de entradas	Cocinera de fondos	Ayudante de cocina
	Inicio de proceso				
1.a	Lavar verduras				
1.b	Limpiar pollo				
2.a	Picar verduras				
2.b.1	Picar culantro y espinaca				
2.b.2	Pelar papa y cebolla				
2.b.3	Picar cebolla				
3.a.1	Hacer mayonesa				
3.a.2	Hacer aliño				
3.b	Hacer aderezos				
4.1	Licuar aderezos				
4.2	Licuar culantro y espinaca				
5	Deshilachar pechuga de pollo				
6	Picar tomate y cebolla				
	Fin del proceso				
	Observaciones:				
	*Algunos productos que tienen que ser "pre-producidos" no se pueden hacer sino hasta que lleguen todas las cosas del mercado.				

Figura 24: Pre-producción y producción a.m. de viernes - descripción por observación (según segundos de menú)



8. Pre-producción a.m. de domingo

Figura 25: Pre-producción de domingo - descripción por entrevista

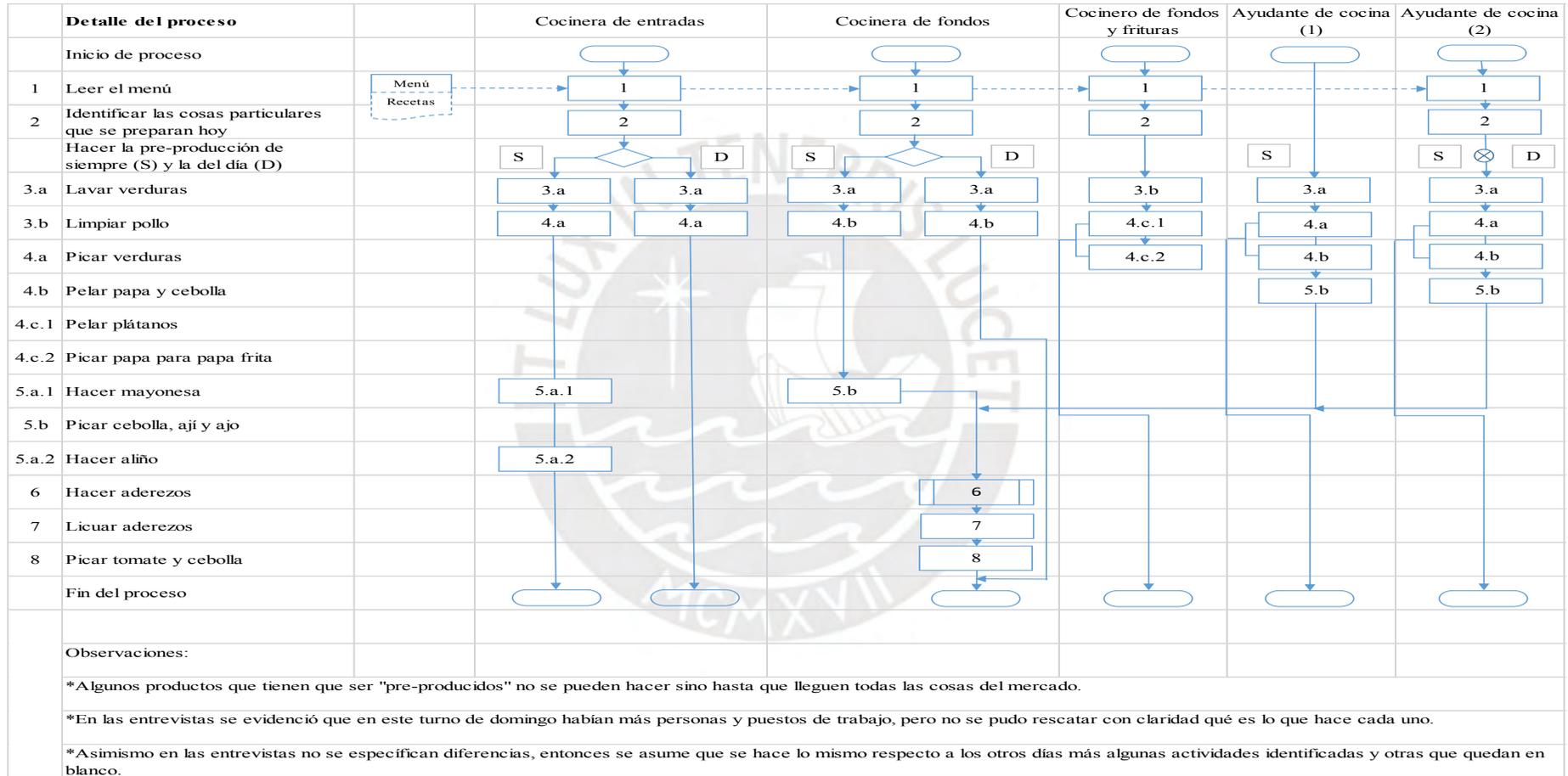


Figura 26: Pre-producción y producción a.m. de domingo - descripción por observación (según entrada de menú)

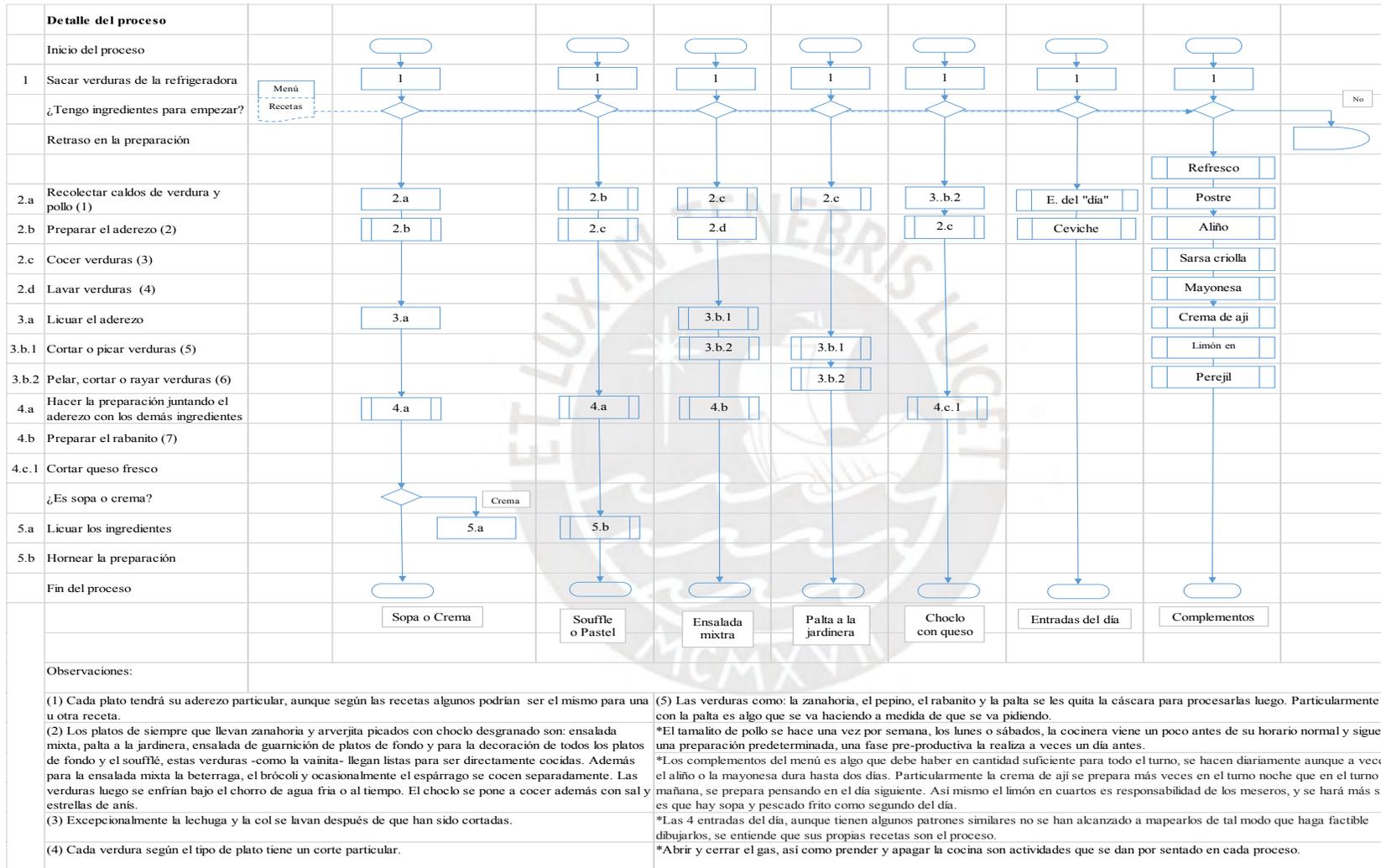
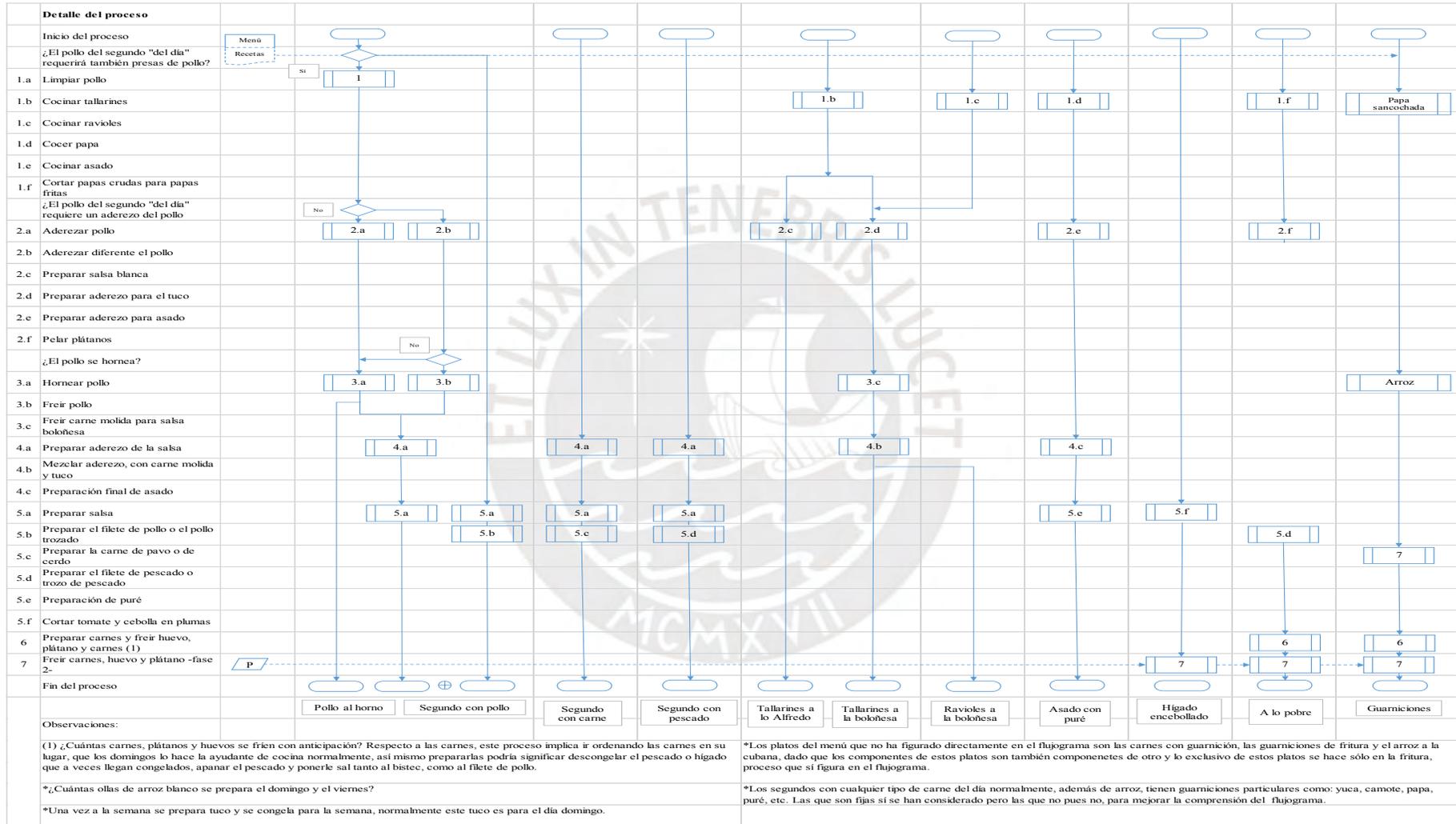


Figura 27: Pre-producción y producción a.m. de domingo - descripción por observación (según segundo de menú)



9. Pre-producción y producción p.m. de lunes a sábado

Figura 28: Pre-producción p.m. de lunes a sábado - descripción por entrevista

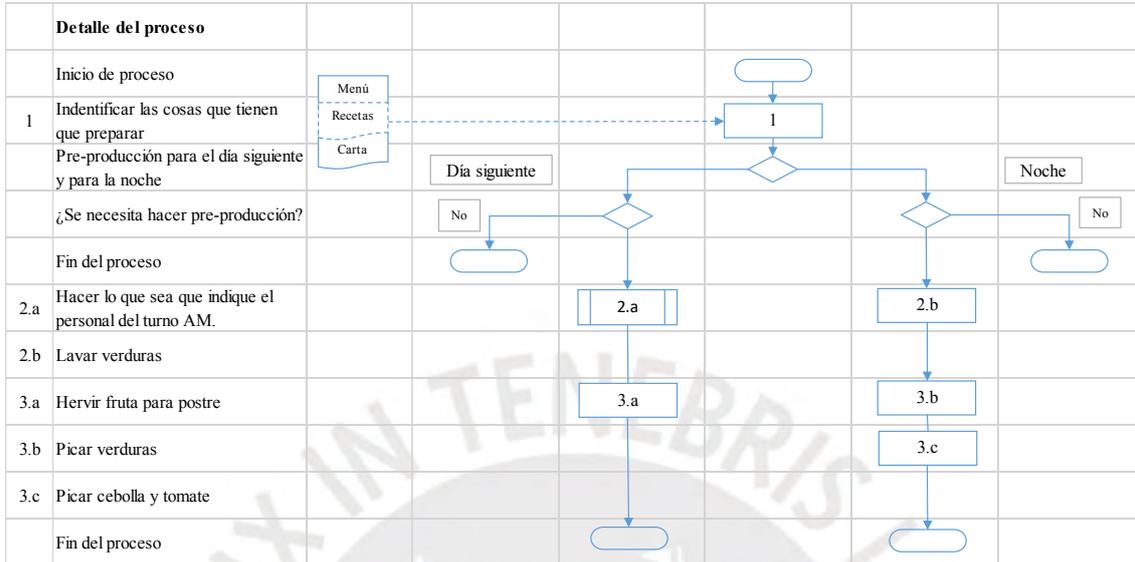


Figura 29: Producción p.m. de lunes a sábado - descripción por entrevista

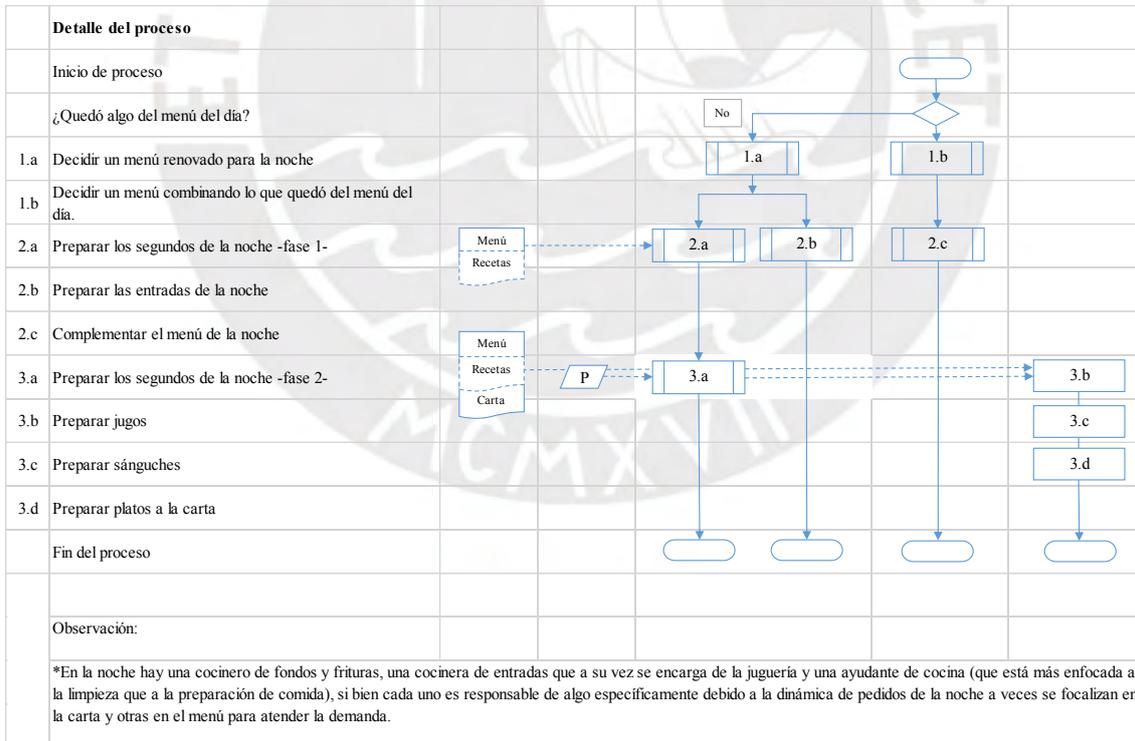
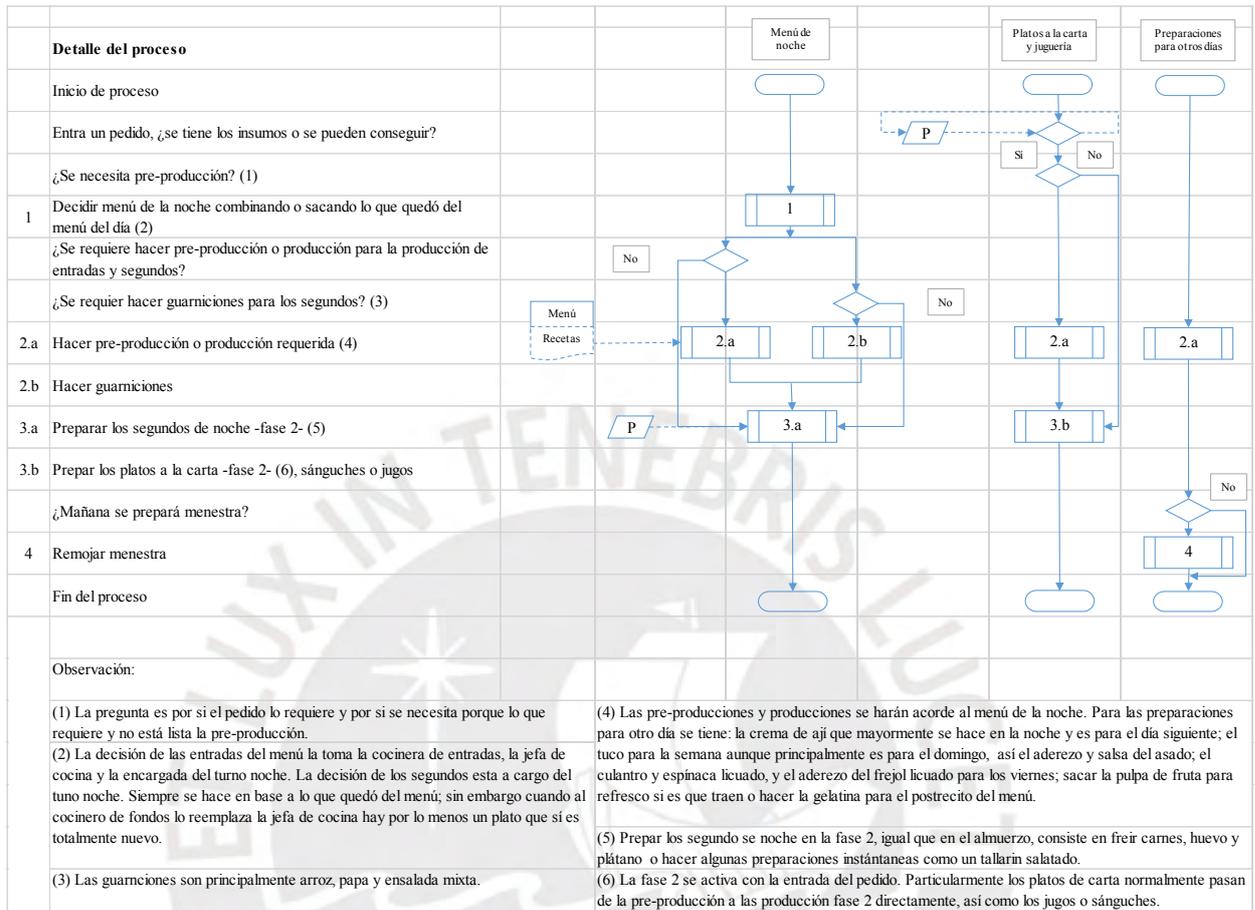


Figura 30: Pre-producción y producción p.m. de lunes a sábado - descripción por observación



10. Pre-Producción y producción a.m. juguería de lunes a sábado

Figura 31: Pre-producción a.m. juguería de lunes a sábado - descripción por observación

Detalle del proceso		Encargado de juguería	
Inicio de proceso	Carta		
1 Poner a hervir agua		1	
2.1 Sacar lomito porcionado y pechuga de pollo de la congeladora de cocina		2.1	
2.2 Sacar verduras de la refrigeradora de cocina (1)		2.2	
2.3 Sacar mayonesa de la refrigeradora de cocina		2.3	
2.4 Sacar verduras de estantes de verduras (2)		2.4	
2.5 Sacar de la refrigeradora de juguería botellas de café pasado		2.5	
3 Hacer un check list mental		3	
¿Le faltó algo?			
Retraso. Regresar a la cocina por lo que faltó	Si		No
4 Lavar verduras (3)		4	
5 Pelar verduras (4)		4	
6 Cortar verduras en los cortes requeridos para cada una (5)		6	
7 Cortar pechuga cruda		7	
8 Pelar y cortar frutas (6)		8	
9 Sacar pulpa de granadilla		9	
10.1 Porcionar lomito para sánduche y para plato carta		10.1	
10.2 Porcionar guanábana		10.2	
10.3 Porcionar lúcuma		10.3	
Fin del proceso			
Observaciones			
(1) Champiñones, lechuga cortada o entera y, si hubiera, cebolla pelada.			
(2) Tomate, zanahoria, apios y cebolla (si no hay pelada en la refrigeradora) del estante de verduras.			
(3) Tomate, champiñones, apio y lechuga (pero después de ser cortada).			
(4) Papa amarilla y zanahoria.			
(5) Tomate en rodajas y pluma, cebolla en pluma, lechuga chifonada, champiñones en rodajas, apio y zanahora en bastones,			
(6) Papaya, piña, melón, mango en cubos, y kiwi en rodajas.			

Figura 32: Producción juguería a.m. de lunes a sábado – descripción por observación



11. Servido y despacho m. de lunes a domingo

Figura 33: Servido y despacho m. de lunes a domingo - descripción por entrevista

Detalle del proceso	Encargado de turno MD	Cocinero de entradas	Ayudante de cocina o volante	Cocinero de fondos	Cocinero de frituras
Inicio del proceso					
¿Hay alguna entrada nueva?					
1 Servir entrada nueva de presentación					
¿Ha sido aceptada?					
2 Servir entrada de almuerzo de personal					
3 Servir segundo de almuerzo de personal					
4 Cantar pedidos					
¿El pedido viene con muchas especificaciones o son muy particulares?					
¿Los pedidos son pedidos por ambos encargador de pedir?					
¿Los pedidos son aprehendidos pedidos por los encargados de servir?					
Los pedidos se demoran					
5 Servir entradas (1)					
6 Servir segundos					
¿El plato lleva fritura?					
7 Servir fritura sobre segundo					
8.a Despachar pedido a salón					
8.b Despachar pedido de delivery o llevar					
Fin del proceso					
Observaciones:					
(1) La sopa también la sirve el cocinero de segundos.					

12. Servido y despacho p.m. de lunes a sábado

Figura 34: Servido y despacho p.m. de lunes a sábado - descripción por entrevista

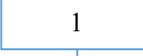
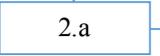
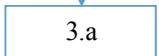
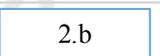
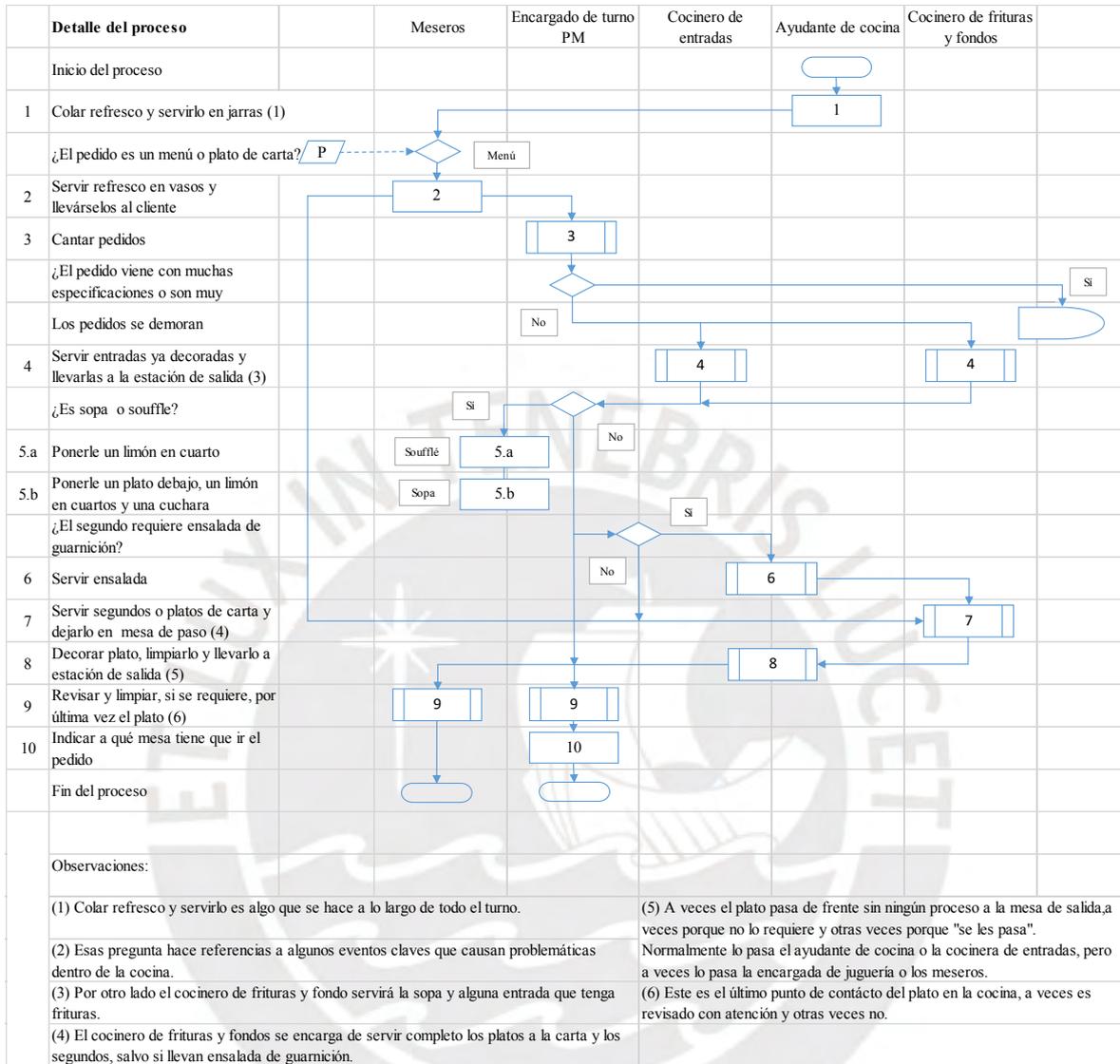
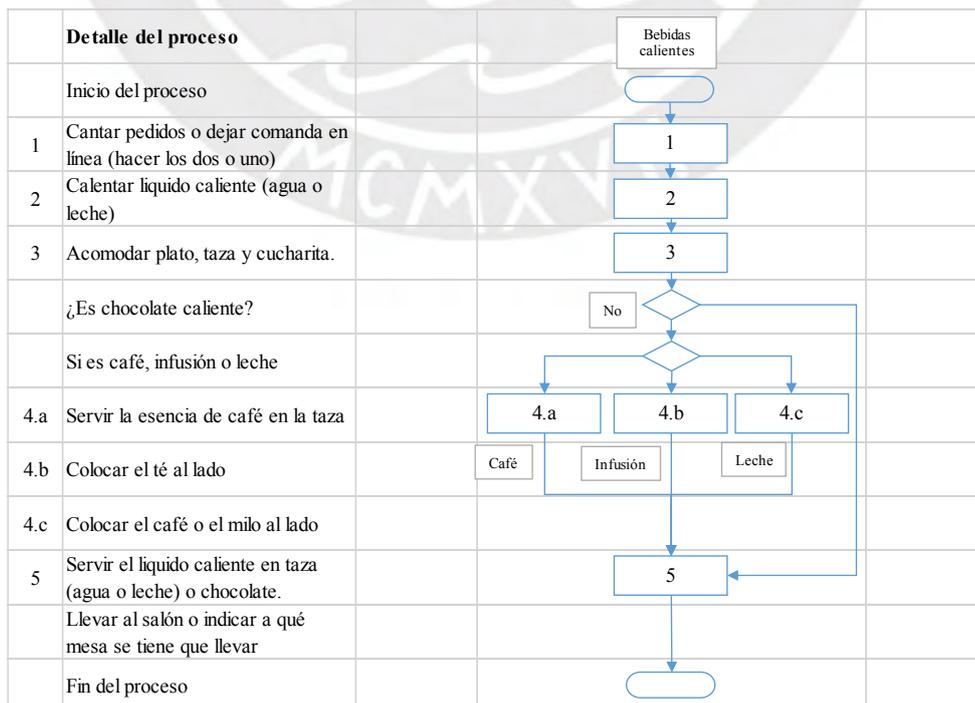
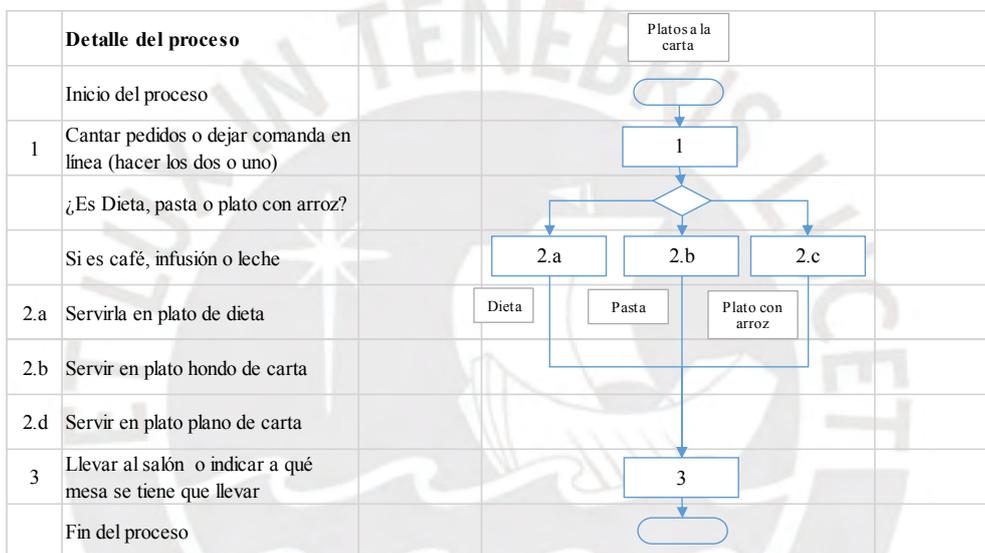
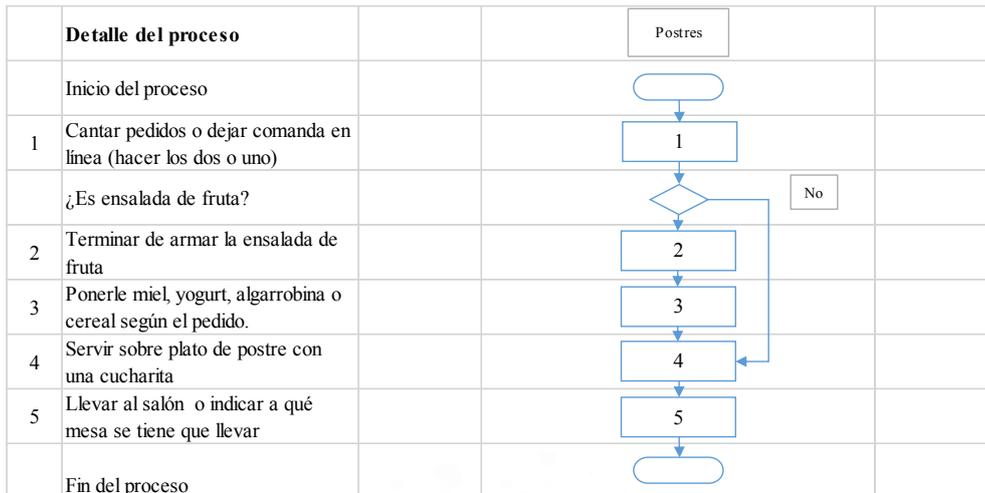
Detalle del proceso	Encargada de turno	Cocinera de entradas	Cocinero de fondos
Inicio de proceso			
1 Cantar pedidos			
2.a Servir entradas			
3.a Servir segundos			
2.b Servir jugos y sándwiches			
3.b Servir platos a la carta			
4 Despachar a salón			
Fin del proceso			
Observaciones:			
<p>*Cuando vienen muchos pedidos en simultáneo, tanto la encargada de turno como la ayudante de cocina ayudan sirviendo las entradas, cocinera de entradas que est también la encargada de la juguería se encarga de los jugos y sándwiches, incluso a veces la ayudante de cocina la ayuda haciendo jugos. El cocinero de fondos saca platos a la carta y sirve segundos a la vez. Se organizan de tal forma que los esfuerzos de todo el grupo se derivan hacia donde hay más pedidos.</p>			

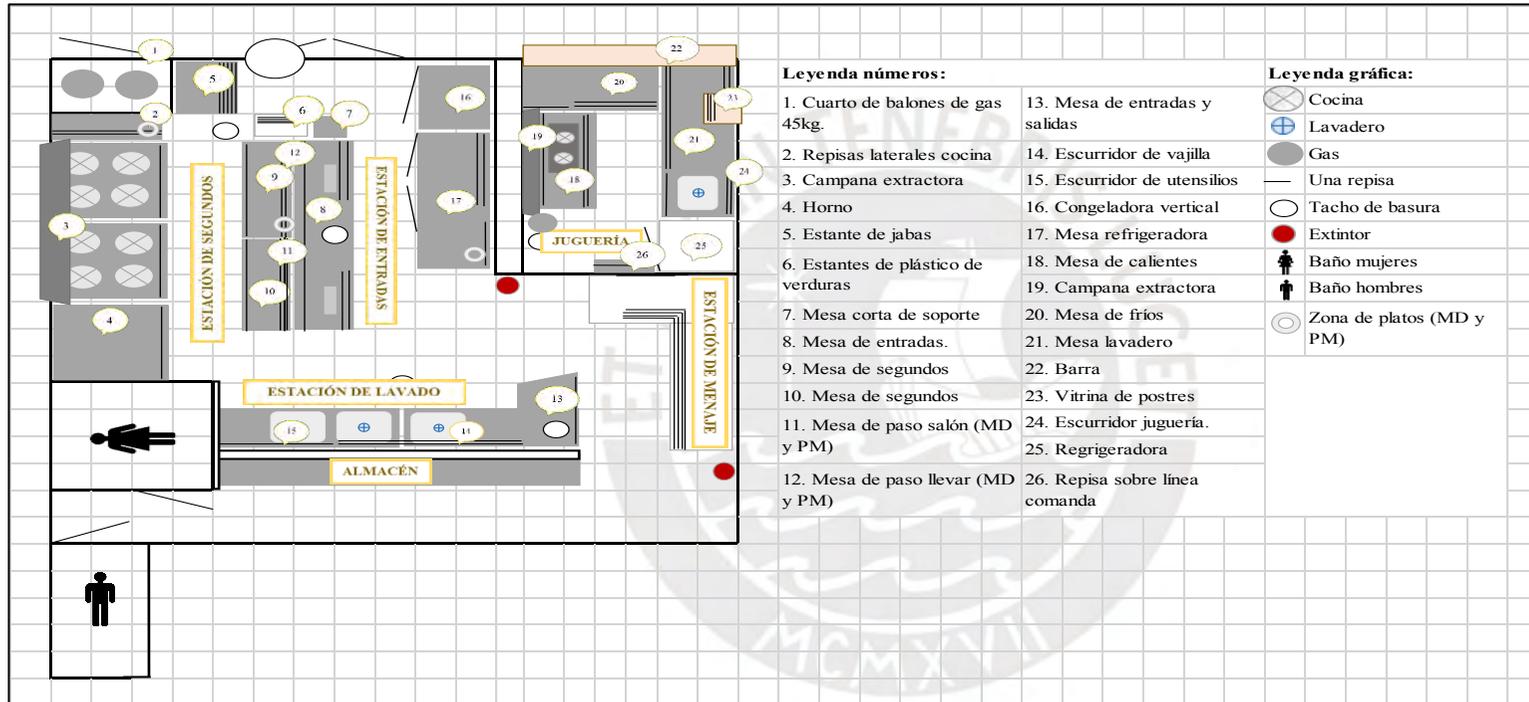
Figura 35: Servido y despacho p.m. de lunes a sábado - descripción por observación





ANEXO H: Representaciones gráficas de cocina

Figura 37: Lay out cocina "Tabla Caliente"



Adaptado de: A&B Consultores Integrales (2014).

Representación en cuerpo de documento:

- Distribución de áreas, puestos y movimientos de lunes a sábado a.m (figura 5).

Figura 40: Distribución de áreas, puestos y movimientos de lunes a jueves, y viernes p.m.

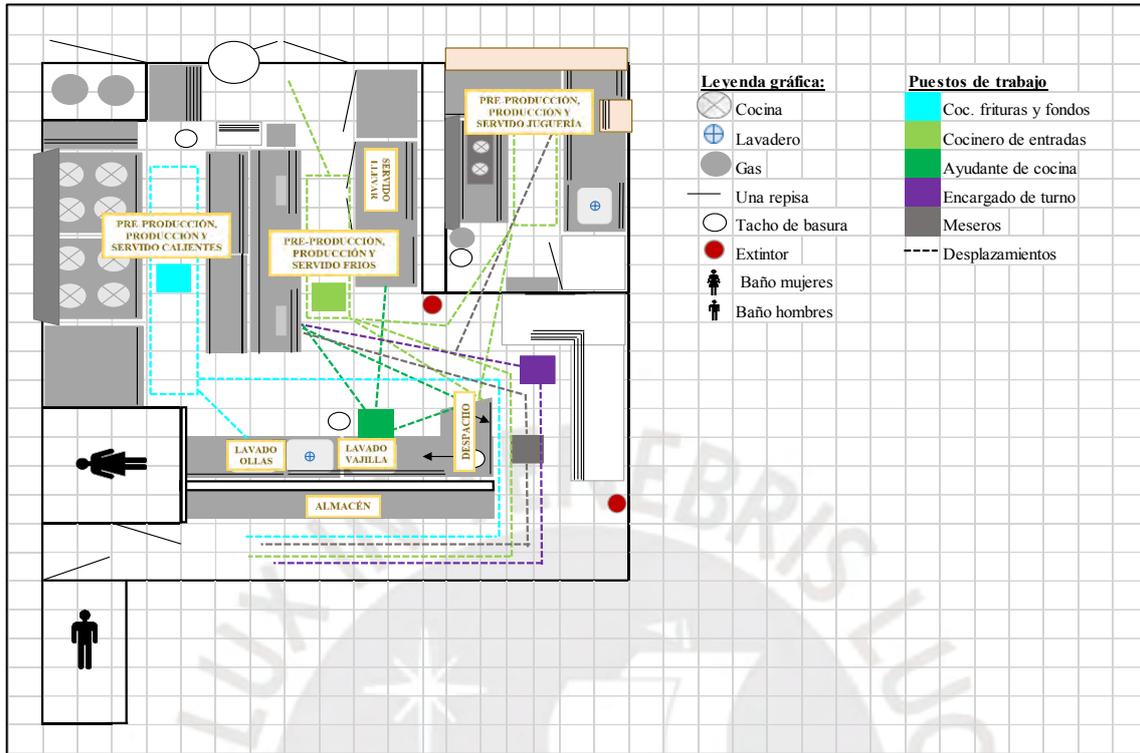


Figura 41: Distribución de áreas, puestos y movimientos sábado p.m.

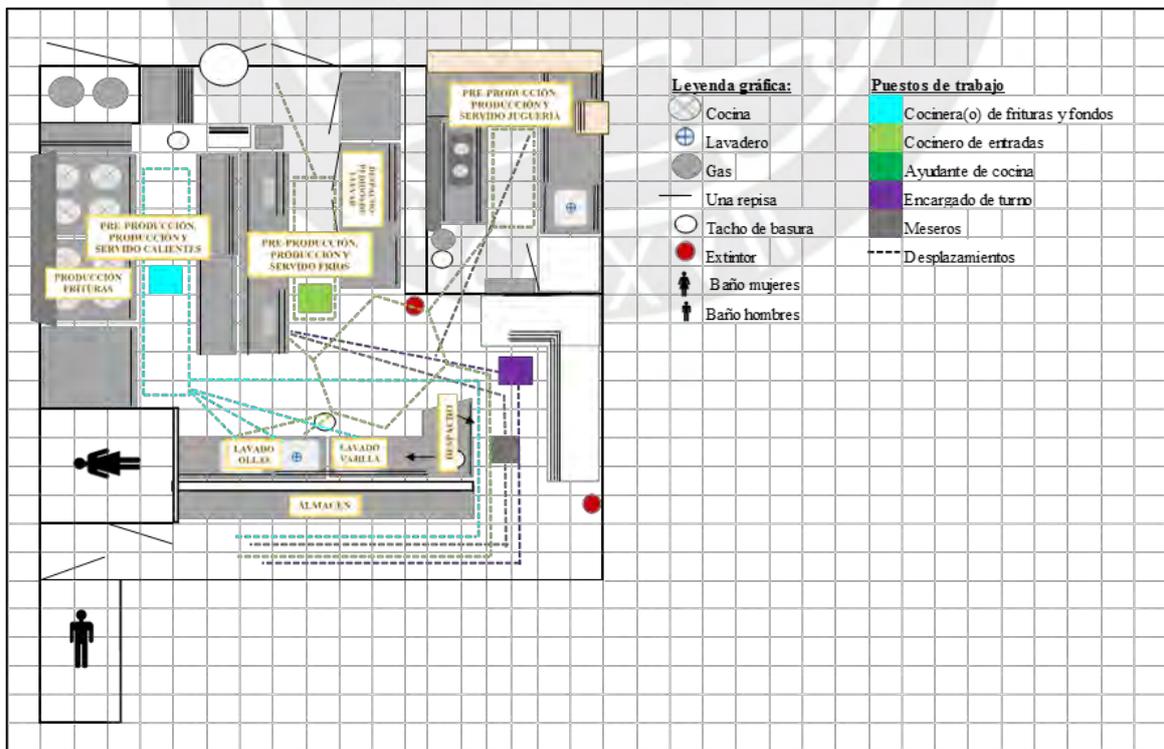


Figura 42: Distribución de áreas, puestos y movimientos domingo a.m.

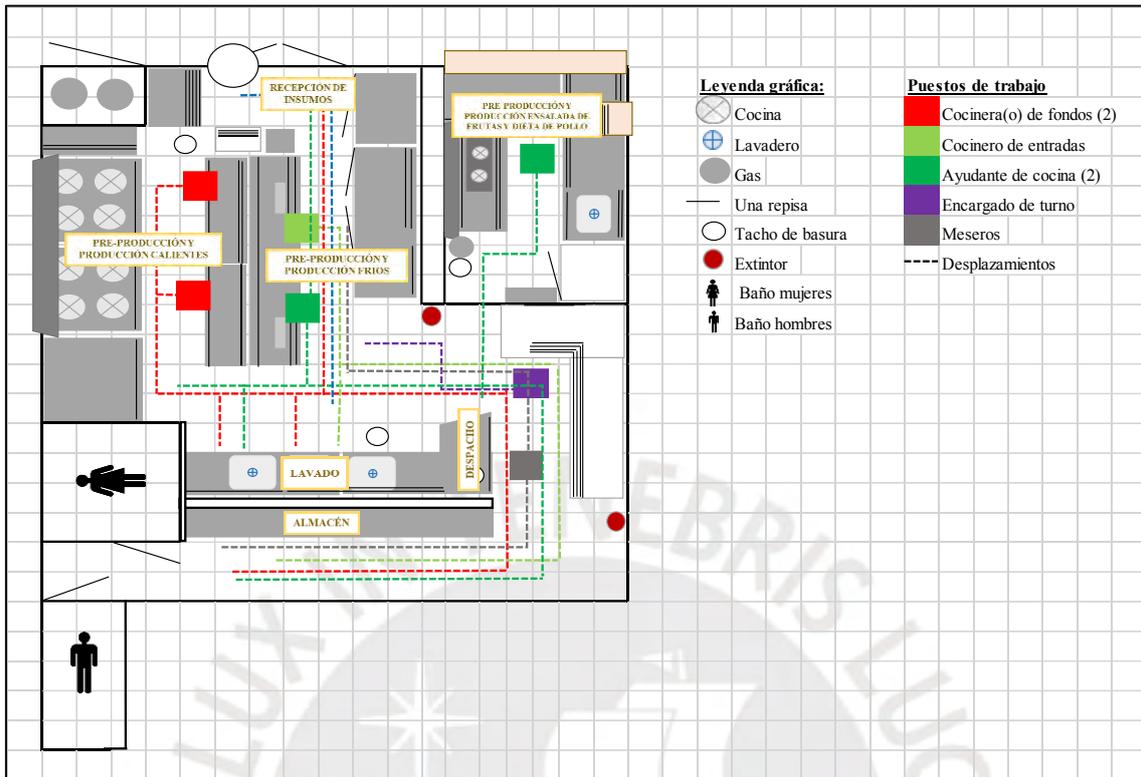
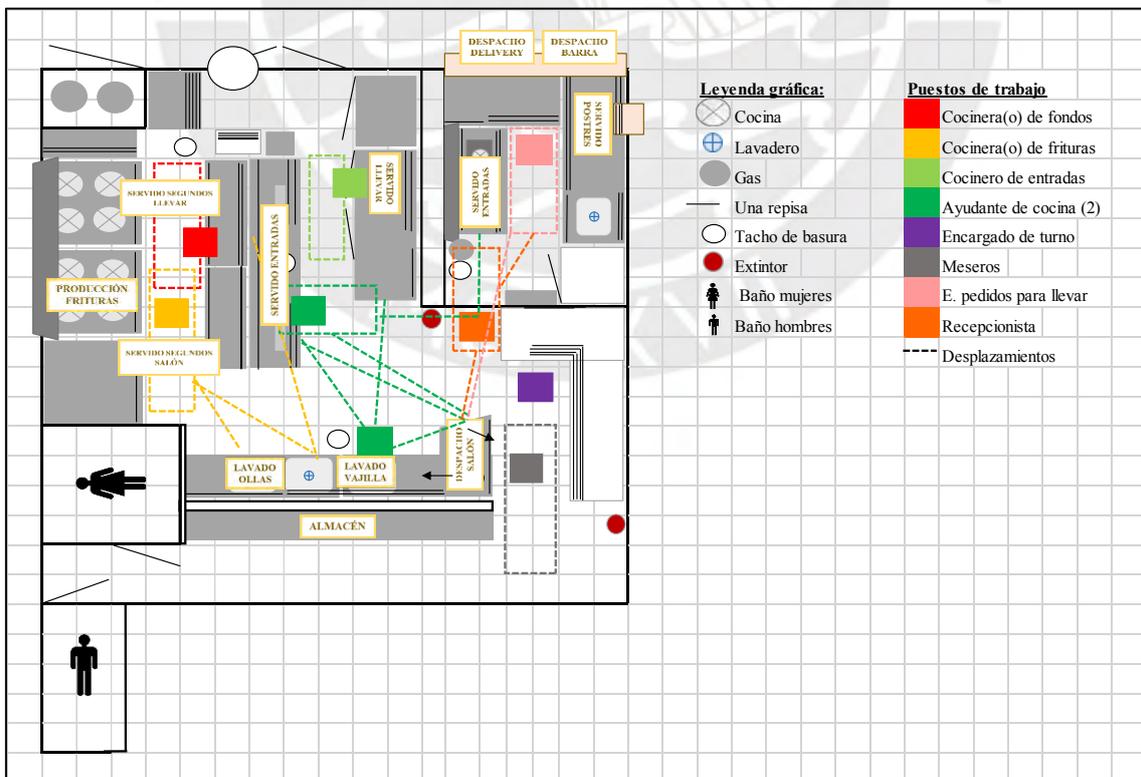


Figura 43: Distribución de áreas, puestos y movimientos domingo m.



ANEXO I: Sumillas de perfil profesional de especialistas

1. Germán Velásquez Salazar

Ejecutivo senior con sólida experiencia en gestión y dirección en áreas de finanzas, administración, *supply chain*, recursos humanos, contabilidad, presupuesto, tesorería y seguridad en empresas del sector hidrocarburos, eléctrico y empresas de servicios privadas y estatales. Magister en Administración por ESAN, magister en Investigación en Ciencias de la Administración, y licenciado en Administración y Ciencias Policiales, cursando actualmente estudios doctorales en ESAN.

Se ha desempeñado como presidente de directorio y gerente general de PETROPERU, gerente de administración y finanzas de ELECTROPERU, jefe de la oficina de apoyo a la administración de la educación del Ministerio de Educación, director de la empresa de administración de la infraestructura eléctrica ADINELSA, gerente administrativo financiero de EMAPE, y consultor en el área de reorganización de empresas, cadena de abastecimientos, dirección, negociaciones, contratos e investigación, especializado en evaluación y restructuración de empresas. Profesor ordinario de pregrado en la Pontificia Universidad Católica del Perú desde el 2008 en los cursos de Operaciones, Logística, Control de Gestión y Seminario de Investigación, elegido como miembro del Consejo del Departamento de la FGAD de la PUCP del 2017 al 2020, profesor del MBA, PADE y PEE de la Universidad ESAN desde el 2004 en los cursos de *Supply Chain Management, Forecasting & Demand Planning*, Políticas y Estrategias de SC.

2. Francisco Barrientos Alencastre

Especialista en Marketing Estratégico, gerente general de Quaestio, empresa dedicada a la investigación de mercado y procesos de mejora continua, entre sus clientes se encuentran líderes en el sector *Luxury Retail* y del sector Gastronómico, como es el caso de Acurio Restaurantes y Delosi. Ha cursado estudios de Derecho en la Pontificia Universidad Católica, de Administración en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, y actualmente estudia un Master en Marketing Estratégico en la UPC y un curso de análisis del consumidor en The Wharton School, Universidad de Pensilvania.

3. César Alberto Saito Oka

Bachiller, egresado de la Universidad de Piura | Campus Lima en el 2010, perteneciente al tercio superior, en la carrera de Administración de Empresas, con más de 12 años de experiencia en Operaciones, Recursos Humanos y Atención al Cliente. En la cual he podido desarrollar habilidades de liderazgo, responsabilidad, trabajo en equipo y la capacidad de solucionar problemas proactivamente, bajo Presión y orientado a los resultados. Ha trabajado para la

Borgoño S.A.C. – Mambrino S.A.C, empresa reconocida por sus restaurante “La Bodega de la Trattoria”, en donde hizo línea de carrera llegan a ser el supervisor de operaciones de 5 locales del restaurante; luego trabajó como jefe de operaciones de la Cadena de Cafeheladerias “4D”. Se desempeña actualmente como jefe de operaciones de DPP Corp SA, empresa que opera la franquicia de Dominos Pizza en Perú, y como asesor privado de diversas pequeñas empresas del sector gastronómico.

4. Salvador Sequel Garcia, Sandro Durand Heredia y Justil Guerrero

Equipo responsable de la Subgerencia de Sanidad de la Municipalidad de Jesús María, que tiene como finalidad dar el cumplimiento a la ordenanza municipal dispuesta para el cumplimiento de la “Norma Sanitaria para el Funcionamiento de Restaurantes y Servicios Afines” RM 363-2005, haciendo efectivo el cumplimiento de su rol orientador, preventivo, fiscalizador y sancionador.

5. Maria Elena Esparza

Magister en Administración en la Universidad ESAN. Licenciada en Economía en la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP). Experiencia profesional en gestión de proyectos de cooperación, políticas sociales, gestión de la educación y relaciones internacionales. Así mismo ha colaborado en el diseño y gestión académica de programas de formación y capacitación y es docente universitaria en el área de economía para la gestión. Interés en investigación vinculada a la gestión en las áreas de turismo, gastronomía y gestión de la educación.

ANEXO J: Matrices de evaluación de madurez del SGC

1. Norma ISO 9004

Tabla 13: Autoevaluación de los elementos claves - correlación entre los elementos clave y los niveles de madurez - Norma ISO 9004

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
<p>¿Cuál es el centro de interés de la dirección?</p> <p>(Gestión)</p>	El interés se centra en los productos, accionistas y algunos clientes, con respuestas puntuales a los cambios, problemas y oportunidades.	El interés se centra en los clientes y los requisitos legales y reglamentarios, con una respuesta relativamente estructurada a los problemas y oportunidades.	El interés se centra en las personas y algunas otras partes interesadas. Los procesos se definen e implementan en respuesta a problemas y oportunidades.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas identificadas. La mejora continua destaca como parte del centro de interés de la organización.	El interés se centra en el equilibrio entre las necesidades de las partes interesadas emergentes. Se fija como objetivo principal tener el mejor desempeño en su clase.
<p>¿Cuál es el enfoque del liderazgo?</p> <p>(Gestión)</p>	El enfoque es reactivo y se basa en instrucciones descendentes.	El enfoque es reactivo y se basa en las decisiones de los directores de diferentes niveles.	El enfoque es proactivo y se basa en que la autoridad para la toma de decisiones está delegada.	El enfoque es proactivo, con una alta participación de las personas de la organización en la toma de decisiones.	El enfoque es proactivo y orientado al aprendizaje, con la habilitación de las personas a todos los niveles.
<p>¿Cómo se decide qué es importante?</p> <p>(Estrategia y política)</p>	Las decisiones se basan en los elementos de entrada informales provenientes del mercado y de otras fuentes.	Las decisiones se basan en las necesidades y expectativas de los clientes.	Las decisiones se basan en la estrategia y están vinculadas a las necesidades y expectativas de las partes interesadas.	Las decisiones se basan en el despliegue de la estrategia en las necesidades de operación y los procesos.	Las decisiones se basan en la necesidad de flexibilidad, de rapidez y de desarrollo sostenible.
<p>¿Qué se necesita para obtener resultados?</p> <p>(Recursos)</p>	Los recursos se gestionan para casos puntuales.	Los recursos se gestionan de manera eficaz.	Los recursos se gestionan de manera eficiente.	Los recursos se gestionan con eficacia y teniendo en cuenta su escasez individual.	La gestión y la utilización de los recursos está planificada, desplegada con eficacia y satisface a las partes interesadas.
<p>¿Cómo se organizan las actividades?</p> <p>(Procesos)</p>	No hay un enfoque sistemático para la organización de las actividades, teniendo implementados sólo algunos procedimientos o instrucciones de trabajo básicos.	Las actividades se organizan por función, con un sistema de gestión de la calidad implementado.	Las actividades se organizan en un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que es eficaz y eficiente y que permite la flexibilidad.	Hay un sistema de gestión de la calidad que es eficaz y eficiente, con buenas interacciones entre sus procesos, y que apoya la agilidad y la mejora. Los procesos responden a las necesidades de las partes interesadas identificadas.	Hay un sistema de gestión de la calidad que apoya la innovación y los estudios comparativos (<i>benchmarking</i>), y que responde a las necesidades y expectativas de las partes interesadas emergentes, así como de las identificadas.

Fuente: ISO, 2009, p. 24

Tabla 13: (continuación)

Elemento clave	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
¿Cómo se logran los resultados? (Seguimiento y medición)	Los resultados se obtienen de manera aleatoria. Las acciones correctivas son puntuales.	Se logran ciertos resultados previstos. Las acciones correctivas y preventivas se realizan de manera sistemática.	Se obtienen los resultados previstos, especialmente para las partes interesadas identificadas. El seguimiento, la medición y la mejora se utilizan de manera coherente.	Hay resultados previstos, positivos y coherentes, con tendencias sostenibles. Las mejoras y las innovaciones se realizan de manera sistemática.	Los resultados obtenidos son superiores al promedio del sector para la organización y se mantienen a largo plazo. La mejora y la innovación se implementan en todos los niveles de la organización.
¿Cómo se realiza el seguimiento de los resultados? (Seguimiento y medición)	Los indicadores financieros, comerciales y de productividad están implementados.	Se realiza el seguimiento de la satisfacción del cliente, los procesos de realización clave y el desempeño de los proveedores.	Se realiza el seguimiento de la satisfacción de las personas de la organización y sus partes interesadas.	Los indicadores clave de desempeño están alineados con la estrategia de la organización y se utilizan para realizar el seguimiento.	Los indicadores clave de desempeño están integrados en el seguimiento en tiempo real de todos los procesos, y el desempeño se comunica eficazmente a las partes interesadas pertinentes.
¿Cómo se deciden las prioridades de mejora? (Mejora, innovación y aprendizaje)	Las prioridades de mejora se basan en los errores, las quejas o los criterios financieros.	Las prioridades de mejora se basan en los datos de satisfacción de los clientes o las acciones correctivas y preventivas.	Las prioridades de mejora se basan en las necesidades y expectativas de algunas partes interesadas, así como las de los proveedores y de las personas de la organización.	Las prioridades de mejora se basan en las tendencias y los elementos de entrada de otras partes interesadas, así como en el análisis de los cambios sociales, ambientales y económicos.	Las prioridades de mejora se basan en los elementos de entrada de las partes interesadas emergentes.
¿Cómo tiene lugar el aprendizaje? (Mejora, innovación y aprendizaje)	El aprendizaje es aleatorio y tiene lugar a nivel individual.	El aprendizaje es sistemático a partir de los éxitos y fracasos de la organización.	La organización tiene implementado y comparte el proceso de aprendizaje.	Hay una cultura de aprendizaje y de compartir en la organización que se aprovecha para la mejora continua.	Los procesos de aprendizaje de la organización se comparten con las partes interesadas pertinentes y apoyan la creatividad y la innovación.
NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.					

Fuente: ISO, 2009, p. 25

Tabla 14: Autoevaluación de los elementos detallados del Capítulo 7 - Gestión de los procesos – ISO 9004

Apartado	Nivel de madurez				
	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4	Nivel 5
7.1 Generalidades 7.2 Planificación y control de los procesos	<p>Los procesos se planifican y se gestionan de manera informal y para casos puntuales.</p>	<p>Los procesos clave, tales como aquellos relacionados con la satisfacción del cliente y la realización del producto se definen y gestionan.</p> <p>Las interacciones entre los procesos se definen y gestionan.</p> <p>La eficacia de los procesos se mide de manera sistemática, y se actúa en consecuencia.</p>	<p>La planificación de los procesos está integrada con el despliegue de la estrategia.</p> <p>Las necesidades y expectativas de las partes interesadas identificadas se utilizan como elementos de entrada para la planificación de los procesos.</p> <p>Se pueden demostrar las mejoras de la eficiencia de los procesos.</p> <p>Los procesos están dando resultados previsible.</p> <p>Se revisan la eficiencia y la eficacia de los procesos de la organización.</p>	<p>Se pueden demostrar las mejoras en la agilidad, flexibilidad e innovación de los procesos.</p> <p>Se considera a todas las partes interesadas pertinentes en la planificación del proceso.</p> <p>Los conflictos de interacción entre los procesos se identifican y se resuelven de manera eficaz.</p>	<p>El desempeño del proceso se compara con los de organizaciones líderes y los resultados se utilizan en la planificación del proceso.</p> <p>Los resultados de los procesos clave son superiores al promedio del sector de la organización.</p>
7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	<p>Las responsabilidades del proceso se definen para casos puntuales.</p>	<p>Se asignan una responsabilidad y autoridad claras para la gestión de los procesos (por ejemplo, a los "dueños del proceso").</p>	<p>Existe una política para evitar y resolver conflictos potenciales en la gestión del proceso.</p>	<p>Las competencias de los dueños del proceso se mejoran de manera continua.</p>	<p>El aprendizaje se comparte entre los dueños del proceso y las partes interesadas.</p>
<p>NOTA El nivel de madurez actual de los elementos individuales de la organización es el nivel más alto obtenido completo, sin que haya espacios vacíos en los criterios.</p>					

Fuente: ISO, 2009, p. 32

2. Modelo Hammer

Tabla 15: Evaluación de madurez de los procesos de negocio - Matriz PEMM

		Evaluación de Madurez de Proceso				Evaluación			
		Proceso:		Fecha:					
		P-1	P-2	P-3	P-4	P-1	P-2	P-3	P-4
Diseño	Profesism	Las diversas actividades del proceso se encuentran diseñadas claramente. Con este diseño, los ejecutivos a cargo de ellas han planteado algunas mejoras al desempeño de sus propias actividades.	El proceso completo ha sido rediseñado alguna vez para mejorar su desempeño.	El proceso se ha rediseñado alguna vez para ajustarse a otros procesos de la empresa y a sus sistemas de TI.	El proceso se ha rediseñado alguna vez para ajustarse a los procesos de los clientes y los proveedores.				
	Comisio:	Se han identificado los insumos, salidas, productos, proveedores y clientes del proceso. (Ej: SIPOC)	Las necesidades de los clientes del proceso son conocidas, hay acuerdo sobre ellas y se intenta cumplirlas.	El responsable del proceso y los responsables de los otros procesos con los que interactúa, han definido sus expectativas mutuas de desempeño y se ha creado un compromiso en torno a ellas.	El responsable del proceso, y los responsables de los procesos de clientes y proveedores con los que interactúa, han definido sus expectativas mutuas de desempeño y se ha creado un compromiso en torno a ellas.				
	Documentación	La documentación del proceso describe en detalle el funcionamiento de cada área involucrada, e identifica las interconexiones entre ellas.	Hay documentación completa y única del diseño del proceso. Incluye todas las excepciones, planes de contingencia y posibles riesgos dentro del proceso.	La documentación del proceso describe las interacciones de éste con otros procesos y sus expectativas mutuas. Además, vincula al proceso con los sistemas y arquitectura de datos de la empresa.	Una representación electrónica del diseño del proceso apoya su ejecución y gestión, permite analizar los cambios ambientales y las reconfiguraciones de proceso.				
Responsable	Identidad	El responsable del proceso es una persona, o grupo, encargado formalmente de mejorar el desempeño del proceso.	Los líderes de la empresa han creado un papel oficial de responsable del proceso y han colocado en ese puesto a un alto ejecutivo con influencia y credibilidad.	El responsable da máxima prioridad al proceso en términos de asignación de tiempo, preocupación y metas personales.	El responsable es miembro de la unidad de más alto rango en la toma de decisiones de la empresa.				
	Actividades	El responsable identifica y vela por la documentación del proceso, lo comunica a todos los ejecutores y patrocina pequeños proyectos de cambio.	El responsable comunica las metas del proceso y una visión de su futuro, patrocina esfuerzos de rediseño y mejora, planifica su implementación, y se asegura de que se cumpla el diseño del proceso.	El responsable colabora con otras personas a cargo de otros procesos, para poder integrarlo con estos últimos, y así lograr las metas de la empresa.	El responsable desarrolla un plan estratégico de desarrollo del proceso, participa en planificación estratégica a nivel de empresa y colabora con sus contrapartes que trabajan para clientes y proveedores, con el fin de patrocinar iniciativas con otras empresas para el rediseño de				
	Autoregul	El responsable hace lobby por el proceso, pudiendo alentar a otros ejecutivos a hacer cambios.	El responsable puede reunir a un equipo de rediseño de proceso e implementar el nuevo diseño, y tiene cierto control sobre el presupuesto de tecnología para el proceso.	El responsable controla los sistemas de TI que apoyan el proceso y cualquier proyecto que cambie éste; tiene cierta influencia sobre las asignaciones y evaluaciones de personal, así como sobre el presupuesto del proceso.	El responsable controla el presupuesto del proceso y ejerce fuerte influencia sobre las asignaciones y la evaluación de personal.				
Ejecutores	Conocimiento	Los ejecutores pueden dar nombre al proceso que ejecutan e identificar los indicadores clave de su propio desempeño.	Los ejecutores pueden describir el flujo global del proceso; saben cómo su trabajo afecta a los clientes, otros ejecutores y al desempeño global del proceso; pueden mencionar los niveles de desempeño reales y requeridos.	Los ejecutores están familiarizados con los conceptos fundamentales del negocio y su relación con el desempeño de la empresa. Ellos pueden describir cómo afecta su trabajo a otros procesos y al desempeño de la empresa.	Los ejecutores están familiarizados con las tendencias en el sector de la empresa y pueden describir cómo afecta su trabajo al desempeño con otras empresas clientes o proveedoras.				
	Destrezas	Los ejecutores tienen las destrezas requeridas para resolver problemas y proponer mejoras pequeñas al proceso.	Los ejecutores tienen las destrezas requeridas para trabajar en equipo y en forma autónoma.	Los ejecutores son hábiles en la toma de decisiones de negocio.	Los ejecutores tienen capacidades de gestión e implementación del cambio.				
	Conocida	Los ejecutores profesan algún nivel de responsabilidad al proceso completo, más allá de su responsabilidad funcional.	Los ejecutores tratan de seguir el diseño del proceso, ejecutarlo correctamente y trabajar en formas que permitan a otras personas hacer eficazmente su trabajo.	Los ejecutores se esfuerzan por asegurarse de que el proceso entregue los resultados necesarios para lograr las metas de la empresa.	Los ejecutores buscan señales de que el proceso debería cambiar, y proponen mejoras al proceso.				
Infraestructura	Sistemas de información	Cada tarea del proceso que lo requiere está apoyada por un sistema o aplicación.	El proceso completo es apoyado por un sistema único de TI, creado en base a las necesidades de cada área funcional.	El proceso es apoyado por un sistema integrado de TI, diseñado teniendo en mente el proceso y adhiriendo a los estándares de sistemas de la empresa.	El proceso es apoyado por un sistema de TI con arquitectura modular, que se adhiere a los estándares del sector para la comunicación con empresas clientes o proveedoras.				
	Sistemas de recursos	Los ejecutivos funcionales recompensan el logro de excelencia y la resolución de problemas funcionales, dentro del contexto del proceso.	El diseño del proceso fomenta la existencia de roles definidos, establece las descripciones de cargo y los perfiles de competencias necesarios. La capacitación se basa en una documentación de proceso.	Los sistemas de contratación, desarrollo, reconocimiento y recompensa están asociados a las necesidades y los resultados del proceso.	Los sistemas de contratación, desarrollo, recompensa y reconocimiento refuerzan la importancia de la colaboración al interior de la empresa y entre compañías, el aprendizaje personal y el cambio organizacional.				
Métricas	Definición	El proceso tiene ciertos indicadores básicos de costo y calidad.	El proceso tiene indicadores de principio a fin, derivados de los requerimientos de los clientes.	Los indicadores del proceso, así como los indicadores entre procesos, se han derivado de las metas estratégicas de la empresa.	Los indicadores del proceso se han derivado de metas entre las distintas empresas clientes o proveedoras.				
	Uso:	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para monitorear su desempeño, identificar las causas fundamentales de desempeño defectuoso e impulsar mejoras funcionales.	Los ejecutivos usan los indicadores del proceso para comparar su desempeño con las necesidades de los clientes, compararse con el mejor en su clase y fijar objetivos de desempeño.	Los ejecutivos presentan los indicadores a los ejecutores de proceso para motivar y crear conciencia. Usan paneles de control para la gestión cotidiana del proceso.	Los ejecutivos revisan y actualizan regularmente los indicadores y objetivos del proceso, y los usan al planificar la estrategia de la empresa.				

Fuente: (Hammer, Michael traducido por Benavente Garcia, 2017, p. 37)

3. Evaluación del macroproceso de conversión de insumos a producto final según la matriz PEMM

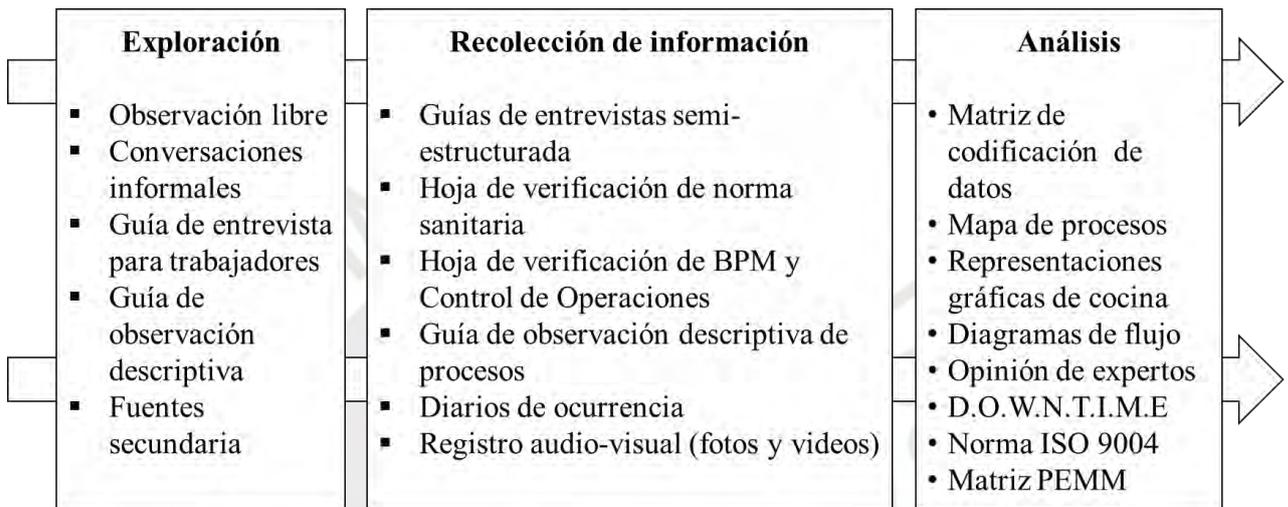
Tabla 16: Evaluación del macroproceso de conversión - Matriz PEMM

		Evaluación de Madurez de Proceso			
		P-1	P-2	P-3	P-4
Diseño	Propósito	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
	Contexto	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
	Documentación	Red	Red	Red	Red
Responsable	Identidad	Yellow	Yellow	Red	Red
	Actividades	Red	Red	Red	Red
	Autoridad	Yellow	Yellow	Yellow	Yellow
Ejecutores	Conocimientos	Red	Red	Red	Red
	Destrezas	Yellow	Yellow	Red	Red
	Conducta	Red	Red	Red	Red
Infraestructura	Sistemas de información	Red	Red	Red	Red
	Sistema de recursos humanos	Red	Red	Red	Red
Métricas	Definición	Yellow	Yellow	Red	Red
	Usos	Red	Red	Red	Red

Adaptado de: Benavente Garcia, 2017

ANEXO K: Instrumentos de recolección y análisis

Figura 44: Instrumentos de recolección y análisis de información para diagnóstico



ANEXO L: Gestión de evidencia

1. Recolección, orden y análisis de información

Para la recopilación de información hay dos momentos claves: la realización de entrevistas y la observación. Las entrevistas a los trabajadores de la “Tabla Caliente” fueron realizadas entre el 17 de abril de 2018 y el 4 de julio de 2018 (el grueso de entrevistas se realizó en el mes de mayo), y entre finales de julio y principios de agosto a los especialistas.

La primera entrevista que se realizó estuvo dentro de la fase exploratoria. Fue una entrevista hecha a un ayudante de cocina que luego dejó de trabajar en el restaurante. La entrevista duró, aproximadamente, 30 minutos. Se considera esta entrevista como evidencia porque más allá de la persona se hace referencia al puesto que esta persona ocupó y que luego otra persona ocupa. La última entrevista, hecha a la propietaria y gerente general, fue realizada en dos partes y duró aproximadamente tres horas. Estos dos casos se mencionan para tener presente los extremos de las condiciones.

Las entrevistas se realizaron a tres grupos de trabajadores: a los propietarios y tres gerentes, se conversó con la dueña y su hija, quien estaba de licencia por maternidad; al esposo de la hija, quien tiene a cargo la supervisión del turno del mediodía (él no accedió a una entrevista en persona, pero sí a resolver la guía de preguntas por escrito); a los ocho trabajadores de cocina; y, algunas personas que ocupan puestos referenciales de otras áreas de la organización (un mesero, un repartidor, un operario de limpieza, un encargado de pedidos para llevar y un encargado de turno noche). Las entrevistas también se realizaron a especialistas de gestión con una guía de preguntas mucho más técnica.

La observación central se realizó desde el jueves 5 de julio hasta el miércoles 11 de julio de 2018, en una dinámica “24/7”, en la cual se registraron las observaciones de las operaciones en la cocina del restaurante durante todo el día a lo largo de toda una semana, desde las 05:30 a.m. hasta las 10:30 p.m., con pequeñas pausas, las mismas que han sido indicadas en el registro. Excepcionalmente, se hizo una observación el 14 de julio en el turno noche, dado que no se pudo realizar la observación de ese turno la semana anterior.

Adicionalmente, hubo observaciones y conversaciones en la fase exploratoria. Una observación exploratoria realizada el 04 de abril de 2018 se toma en consideración porque tiene suficiente información de un proceso que luego no se vuelve a observar porque no se da dentro del restaurante.

Para la observación de Julio, se tuvo acceso a los horarios en donde figuran quiénes estuvieron en cada turno, es decir, los que fueron observados. El registro escrito de observaciones

ha sido complementado con el registro del menú diario (en el día y la noche) y con un registro fotográfico que retrata algunas circunstancias que las palabras no logran transmitir.

Además, se le solicitó a la encargada de turno noche, la jefa de cocina, al supervisor del mediodía y a la gerente general que realizaran un diario de ocurrencias durante una semana. En este diario, anotaron las situaciones y observaciones que dan cuenta de circunstancias que requieren una mirada atenta. Estas observaciones se dieron entre el lunes 30 de abril y el lunes 7 de mayo. Hubo una excepción con el supervisor del mediodía, quien hizo un primer registro en su celular que borró de casualidad. Él volvió a escribir el diario entre el jueves 21 de mayo y el martes 26 de mayo de 2018.

Luego de recoger la información le siguió un proceso de orden y análisis. En un primer momento se transcribieron fragmentos textuales de las entrevistas clasificándolos según las variables a las que hacían referencia; en un segundo momento, se trabajó sobre el registro de observación, asignando para cada actividad identificada un color que hacía referencia a una variable determinada. Esto dio pie a que, luego, la información fuera organizada por colores. Después, se diagramaron los flujos de aquellos procesos donde había manipulación de insumos, productos en proceso y productos terminados. Así también, se hicieron representaciones gráficas de la cocina, en donde se evidenció cómo las áreas de trabajo se distribuyen en el día para una mejor comprensión de los procesos en el tiempo y el espacio.

Sobre la diagramación de flujos, se han elaborado flujogramas desde la perspectiva del entrevistado y del observador; es decir, en base a las entrevistas realizadas y a la observación. Aunque, al inicio, la idea en realizarlos en base a estas dos perspectivas era contrastar las entrevistas, se convirtieron más bien en dos perspectivas complementarias, dado que, salvo excepciones, el nivel de detalle con el que se podían explicar los procesos no lograba unir ni comprender todas las actividades o subprocesos, la falta de información generó que algunos flujogramas solo se realizaron desde la perspectiva del observador.

Se hizo un análisis de la frecuencia (análisis porcentual) de los niveles de cumplimiento de cada requisito de la norma sanitaria del sector. Se tomaron en consideración los certificados de “Tabla Caliente” como “Restaurante Saludable” del año 2017 y 2018, y las actas sanitarias con observaciones de la Municipalidad de Jesús María como registro de las supervisiones que hace.

Por último, se realizaron evaluaciones individuales de los directivos y de la investigadora de los modelos de gestión de calidad que miden el nivel de maduración del SGC de la organización.

Mucha de la evidencia mencionada se encuentran en el cuerpo del documento, pero una parte no se pudo incorporar por la magnitud. Acá una relación de aquello:

- Registro audiovisual de entrevistas y observación
- Codificación de entrevistas
- Codificación de observación
- Análisis de frecuencia de los niveles de cumplimientos de las hojas de verificación N°1 y N°2 (no incluido en ese documento)
- Matrices de evaluación de cada uno de los directivos y de la investigadora



Tabla 17: Ficha de datos entrevistas trabajadores de "Tabla Caliente"

	Área	Puesto de trabajo	Nombre	Edad	Turno	Horario de trabajo	Domicilio	Tiempo de trabajo	Trabajo anterior	Otras actividades	Tiempo de entrevista	Fecha de entrevista
1	Cocina	Cocinera fondos	Cristina Ccarampa	48 años	PM	L-S 7:00am a 16:00pm	Independecia	22 años		Ama de casa	01:41:58	17/05/2018
2	Cocina	Cocinera entradas y e	Janet Vaca	40 años	AM	L-S 7am a 3pm y D 7:00 am a 5:00pm	San Miguel	20 años	Ayudante en Chifa	Otro trabajo por días, mamá hijo	02:03:23	07/05/2018
3	Cocina	Cocinera - jefa de cocina - volante	Carmen Luz Loyola	48 años	AM	L-D 7am a 5pm	San Juan de Lurigancho	9 años	Cocinera en otro restaurante (JM - RS).	x	01:06:44	06/05/2018
4	Cocina	Encargado de juguería	Jorge Luis León Plazo	28 años	AM	L-S 7:00 am a 2:00 pm	Magdalena	2 semanas	Mesero en Ideas Café	Ayuda a su esposa a vender	00:37:25	19/05/2018
5	Cocina	Ayudante de cocina	Witman Ccarampa	19 años	AM	L-V 6:15 am a 3:00 pm.	Independecia	1 año y 6 meses	x	Estudia para FAA	00:19:29	17/04/2018
6	Cocina	Ayudante de cocina	Benjamin Huamán	50 años	AM y PM	L-S 12pm a 10:30pm/ D 7am a 5pm	Jesús María	11 años	Ayudante de cocina en otro restaurante (SI).	x	01:01:53	06/05/2018
7	Cocina	Ayudante de cocina - volante	Carmen Rosa Chavez	48 años	PM	L-V 2pm a 10:30 pm/ D 9:00am - 5:00pm	Jesús María	6 años	Trabajo doméstico	Ama de casa	01:08:01	06/05/2018
8	Cocina	Cocinera entradas/ encargado de	Bacilia Yucra	33 años	PM	L-S 2pm a 10:30pm	San Martín de Porres	4 años	Trabajo doméstico	Trabajo doméstico	00:57:54	08/05/2018
9	Cocina y salón	Encargado de limpieza	Diego Alvites	50 años	AM	L-S 4:30am a 1:15pm	Jesús María	8 años	Fabrica y almacenes	Cuida a su mamá	00:26:54	19/05/2017
10	Delivery	Encargada de delivery	Mariana Ruiz	20 años	MD	L-D 11am a 4:00 pm	Jesús María	3 semanas	x	Estudia cine	00:45:30	18/05/2017
11	Salón	Encargada del turno noche	Daniela Violeta	23 años	PM	L-S 2pm a 10:30pm	Magdalena	1 año y 1 mes	Primer trabajo	Estudia hotelería y turismo	00:39:17	08/05/2017
12	Salón	Mesera	Karen Tarazona	23 años	AM y MD	L-D 7:00am a 3:30pm	San Juan de Lurigancho	3 años y 6 meses	Vendedora de lentes	Estudia administración	01:07:44	07/05/2018
13	Salón	Repartidor, cajero de delivery y mesero	Mario Paniura	20 años	AM y PM	L-D 12 md a 10:15pm	Jesús María	1 años y 3 meses	Música y reparto de computadoras.	Proyecto como dj musical	00:43:22	08/05/2017
14	Salón	Supervisor	Alonso Garrido-Lecca	35 años	MD	L-V 11am a 5pm	Magdalena	3 años y 6 meses	Supervisor cafetería "La Tablita"	Familia y Tabla Caliente	x	Junio
15	Cocina y salón	Gerente	Maria Fe Rouillon	31 años	MD		Magdalena	7 años	Asesor financiero en Interbank	Familia	01:09:11	13/06/2018
16	Todo	Dueña, gerente, cajera, etc.	Margarita Camino	65 años	AM, MD y PM	L-D 4:30 am a 9:30 pm, dos veces a la semana hasta las 6:00 p.m. Una vez en la noche cierra. Y variado...	Magdalena	27 años	Empresa de masa de crepes y hojaldre	Casa, leer libros, ver a amigos, organización de fiesta de promoción.	03:00:35	13/06/2018 y 04/07/2018

Tabla 18: Ficha de registro de horario de observación

	Fechas	Día	Hora de inicio	Hora Final
1	04/04/2018	Miércoles	05:30 a.m	08:30 a.m
		Miércoles	12:00 m.d	03:00 p.m
2	05/07/2018	Jueves	05:30 a.m	10:40 p.m
3	06/07/2018	Viernes	06:25 a.m	10:30 p.m
4	07/07/2018	Sábado	06:50 a.m	03:00 p.m
5	08/07/2018	Domingo	06:00 a.m	06:40 p.m
6	09/07/2018	Lunes	05:40 a.m	10:40 p.m
7	10/07/2018	Martes	05:45 a.m	10:40 p.m
8	11/07/2018	Miércoles	05:30 a.m	10:35 p.m
9	14/07/2018	Jueves	03:30 p.m	10:30 p.m

Tabla 19: Horario de trabajadores durante las semanas de observación

HORARIO SEMANA: DEL 01 DE AL 08 DE JULIO DEL 2018									
		LUNES 1	MARTES 2	MIÉRCOLES 3	JUEVES 5	VIERNES 5	SABADO 6	DOMINGO 7	
COCINA	BENJAMIN	12:00 - 22:30	12:00 - 22:30	12:00 - 22:30	12:00 - 22:30	OFF	12:00 - 22:30	07:00 - 17:45	
	CRISTINA	07:00 - 15:45	MAGDALENA	OFF	07:00 - 15:45	07:00 - 15:45	07:00 - 15:45	09:00 - 17:45	
	JANET	07:00 - 15:45	07:00 - 15:45	07:00 - 15:45	OFF	07:00 - 15:45	07:00 - 15:45	07:00 - 17:45	
	CARMEN L.	07:00 - 17:00	07:00 - 17:00	07:00 - 17:00	07:00 - 17:00	12:00 - 22:30	07:00 - 17:00	OFF	
	CARMEN R.	14:00 - 22:45	14:00 - 22:45	14:00 - 22:45	14:00 - 22:45	14:00 - 22:45	14:00 - 22:45	OFF	09:00 - 17:45
	ESTEFANIA	OFF	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45
SALON	BACILIA	14:30 - 22:45	14:30 - 22:45	14:30 - 22:45	14:30 - 22:45	14:30 - 22:45	14:30 - 22:45	OFF	
	KAREN	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	OFF	
	DANIELA	14:00 - 22:45	14:00 - 22:45	14:00 - 22:45	14:00 - 22:45	14:00 - 22:45	14:00 - 22:45	OFF	
PRACTICANTES	JOHANNA	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	OFF	09:00 - 17:45	
	YENNIFER	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	OFF	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	
	ROQUE	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	OFF	
	MARIÉD	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	OFF	14:00 - 22:30	09:00 - 17:45	
	KEVIN	09:00 - 17:45	OFF	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	
	MARÍA JOSÉ	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	OFF	09:00 - 17:45	
BARRA	MARIANA	10:00 - 17:00	10:00 - 17:00	10:00 - 17:00	10:00 - 17:00	OFF	10:00 - 17:00	10:00 - 17:00	
	NANCY	11:45 - 17:00	11:45 - 17:00	11:45 - 17:00	11:45 - 17:00	11:45 - 17:00	11:45 - 17:00	11:45 - 17:00	
DELIVERY	CRISTIAN	OFF	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	
	DANIEL	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	OFF	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	
	JOAQUIN	12:00 - 16:00	OFF	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	
	VICTOR	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	
LIMPIEZA	DIEGO	VACACIONES					04:00 - 12:14	OFF	

Tabla 19: (continuación)

HORARIO SEMANA: DEL 9 DE JULIO AL 15 DE JULIO DEL 2018								
		LUNES 8	MARTES 9	MIÉRCOLES 10	JUEVES 11	VIERNES 12	SÁBADO 13	DOMINGO 14
COCINA	BENJAMIN	12:00 - 22:30	12:00 - 22:30	12:00 - 22:30	12:00 - 22:30	OFF	07:00 - 17:00	07:00 - 17:45
	CRISTINA	07:00 - 15:45	07:00 - 15:45	OFF	07:00 - 15:45	07:00 - 15:45	07:00 - 15:45	09:00 - 17:45
	JANET	07:00 - 15:45	07:00 - 15:45	07:00 - 15:45	OFF	07:00 - 15:45	07:00 - 15:45	07:00 - 17:45
	CARMEN L	07:00 - 17:00	07:00 - 17:00	07:00 - 17:00	07:00 - 17:00	12:00 - 22:30	12:00 - 22:30	OFF
	CARMEN R	13:00 - 21:30	13:00 - 21:30	13:00 - 21:30	13:00 - 21:30	13:00 - 21:30	OFF	09:00 - 17:45
	ESTEFANIA	OFF	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45
	BACILIA	14:30 - 22:45	14:30 - 22:45	14:30 - 22:45	14:30 - 22:45	14:30 - 22:45	14:30 - 22:45	OFF
SALON	KAREN	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	OFF
	DANIELA	14:00 - 22:45	14:00 - 22:45	14:00 - 22:45	14:00 - 22:45	14:00 - 22:45	14:00 - 22:45	OFF
PRACTICANTES	JOHANNA	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	7:00 - 3:45	OFF	09:00 - 17:45
	YENNIFER	OFF	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	09:00 - 17:45
	ROQUE	14:00 - 22:30	09:00 - 17:45	OFF	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	14:00 - 22:30	OFF
	MARIÉD	14:00 - 22:30	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	OFF	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45
	KEVIN	09:00 - 17:45	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	14:00 - 22:30	09:00 - 17:45
	MARÍA JOSÉ	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	09:00 - 17:45	OFF	09:00 - 17:45
DELIVERY	CRISTIAN	OFF	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00
	DANIEL	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	OFF	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00
	JOAQUIN	12:00 - 16:00	OFF	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00
	VICTOR	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00	12:00 - 16:00
LIMPIEZA	DIEGO	04:00 - 12:14	04:00 - 12:14	04:00 - 12:14	04:00 - 12:14	04:00 - 12:14	04:00 - 12:14	OFF

Fuente: Restaurante Tabla Caliente, 2018.

Tabla 20: Ficha de datos de diarios de ocurrencia

	Autor	Puesto de trabajo	Fecha de inicio		Fecha Fin	Días
1	Alonso Garrido-Lecca	Supervisor MD	30/04/2018	21/05/2018	26/05/2018	7
2	Carmen Luz Loyola	Jefa de cocina	30/04/2018		07/05/2018	8
3	Daniela Violeta	Encargada de turno PM	30/04/2018		06/05/2018	6
4	Margarita Camino	Gerente General y dueña	30/04/2018		05/05/2018	5

2. Documentos de sanidad y afines

Figura 45: Certificación de programa "Restaurante Saludable"



Figura 46: Acta Sanitaria de inspección municipal


GERENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL
SUBGERENCIA DE SANIDAD

ACTA SANITARIA Nº 024 -2016-MDJM/SGS

Referencia.....
El día 19 FEBRERO del 2016, siendo las 11:30 horas nos constituimos en el local/Giro RESTAURANTE
ubicado en CALLE SAN FELIPE TICHAS 15
con Razón Social TABLA CALIENTE SAC
RUC 20544035267 siendo atendido por MARIA FE ROUILLON
CAMINO con DN/CE 444237145
motivo de la queja o solicitud CON APOYO DE LA SUBGERENCIA DE FISCALIZACIÓN
En la inspección sanitaria se constató lo siguiente: CERTIFICADO DE SANEAMIENTO,
SIN LA RESPECTIVA TICHA TÉCNICA - MEJORAR LA DISPOSICIÓN
DE LAS OLIVAS Y ENSEDES DE COCINA EN LA ZONA DE
ELABORACIÓN QUE ENVÍEN LA CONTAMINACIÓN COMIDAS
Y COCINA DE THVS EMITIDO EL 18 DE ENERO DE 2016.
LAS OBSERVACIONES DEBEN SUBSANARSE EN 15 DIAS.

Profesional Responsable
Subgerencia de Sanidad
LUIS LLANOS

FISCALIZACIÓN
CARLOS ROJERO

Responsable del Establecimiento
DN/CE: 444237145
MARIA ROUILLON

Tabla 21: Ficha de evaluación sanitaria de restaurantes

Anexo 3

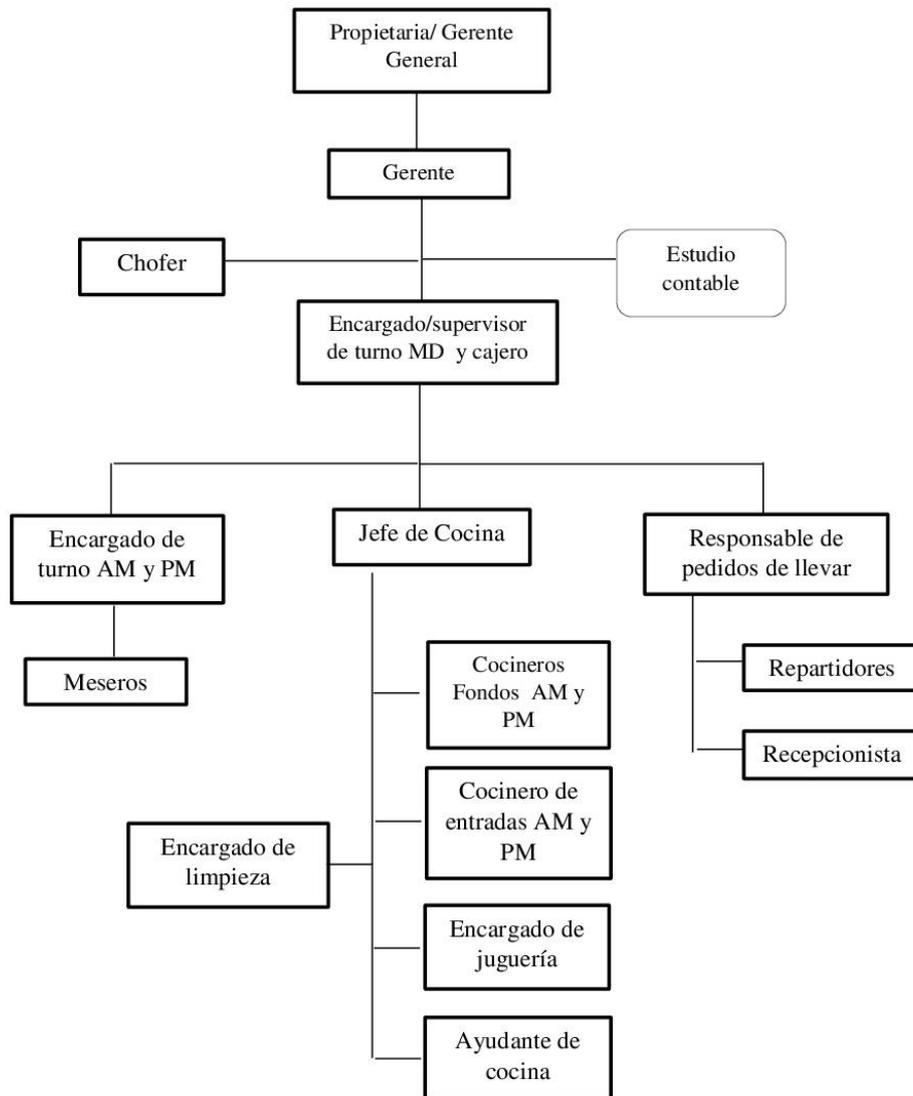
FICHA PARA EVALUACIÓN SANITARIA DE RESTAURANTES Y SERVICIOS AFINES

Razon Social o Nombre del Establecimiento:.....									
Distrito:.....			Provincia:.....			Departamento:.....			
Administrador o Dueño del Establecimiento:.....					DNI N°:.....				
N° de Manipuladores: Hombres					Mujeres.....				
N° de raciones diarias:									
(Para la calificación se asigna el puntaje 2 o 4 si cumple el requisito y se asigna cero (0) si no cumple. No hay puntajes intermedios)									
RUBROS				RUBROS				Visitas	
	c	1	2	3		c	1	2	3
1 Ubicación y Exclusividad					10 Plagas				
1.1 No hay fuente de contaminación en el entorno	SI = 4				10.1 Ausencia de insectos (moscas, cucarachas y hormigas)	SI = 4			
1.2 Uso Exclusivo	SI = 2				10.2 Ausencia de indicios de roedores	SI = 4			
2 Almacén					11 Equipos				
2.1 Ordenamiento y Limpieza	SI = 2				11.1 Conservación y funcionamiento	SI = 2			
2.2 Ambiente adecuado (seco y ventilado)	SI = 2				11.2 Limpieza	SI = 2			
2.3 Alimentos refrigerados (0°C a 5°C)	SI = 4				12 Vajilla, cubiertos y utensilios				
2.4 Alimentos congelados (-16°C a -18°C)	SI = 4				12.1 Buen estado de conservación	SI = 2			
2.5 Enlatados (sin óxido, pérdida de contenido, abolladuras, Fecha y Reg. Sanit. Vigentes)	SI = 4				12.2 Limpieza y Desinfección	SI = 2			
2.6 Ausencia de sustancias químicas	SI = 4				12.3 Secado (escurrimiento protegido o adecuado)	SI = 2			
2.7 Rotación de stock	SI = 2				12.4 Tabla de pizarra inabsorbente, limpia y en buen estado de conservación	SI = 4			
2.8 Contar con parihuelas y anaqueles	SI = 2				13 Preparación				
3 Cocina					13.1 Flujo de Preparación adecuado	SI = 4			
3.1 El diseño permite realizar las operaciones con higiene (zonas previa, intermedia y final)	SI = 4				13.2 Lavado y desinfección de verduras y frutas	SI = 4			
3.2 Pisos, paredes y techos de lisos, lavables, limpios, en buen estado de conservación	SI = 2				13.3 Aspecto limpio del aceite utilizado, color ligeramente amarillo y sin olor a rancio	SI = 2			
3.3 Paredes lisas y recubiertas con pinturas de características sanitarias	SI = 2				13.4 Cocción completa de carnes	SI = 4			
3.4 Campana extractora limpia y operativa	SI = 2				13.5 No existe la presencia de animales domésticos o de personal diferente a los manipuladores de alimentos	SI = 4			
3.5 Iluminación adecuada	SI = 2				13.6 Los alimentos crudos se almacenan separadamente de los cocidos o preparados	SI = 4			
3.6 Ventilación Adecuada	SI = 2				13.7 procedimientos de descongelación adecuado	SI = 4			
3.7 Facilidades para el lavado de manos	SI = 4				14 Conservación de Comidas				
4 Comedor					14.1 Sistemas de calor > 63°C	SI = 4			
4.1 Ubicado proximo a la cocina	SI = 2				14.2 Sistemas de frío < 5°C	SI = 4			
4.2 Pisos, paredes y techos limpios y en buen estado	SI = 2				15 Manipulador				
4.3 Conservación y Limpieza de muebles	SI = 2				15.1 Uniforme completo y limpio	SI = 2			
5 Servicios Higiénicos para el Personal					15.2 Se observa higiene personal	SI = 4			
5.1 Ubicación adecuada	SI = 4				15.3 Capacitación en higiene de alimentos	SI = 2			
5.2 Conservación y funcionamiento	SI = 2				15.4 Aplica las BPM	SI = 4			
5.3 Limpieza	SI = 2				16 Medidas de Seguridad				
5.4 Facilidades para el lavado de manos	SI = 4				16.1 Contra incendios (extintores operativos y vigentes)	SI = 2			
6 Servicios Higiénicos para Comensales					16.2 Señalización contra sismos	SI = 2			
6.1 Ubicación adecuada	SI = 4				16.3 Sistema eléctrico	SI = 2			
6.2 Conservación y funcionamiento	SI = 2				16.4 Corte suministro de combustible	SI = 2			
6.3 Limpieza	SI = 2				16.5 Botiquín de primeros auxilios operativo	SI = 2			
6.4 Facilidades para el lavado de manos	SI = 4				16.6 Seguridad de los balones de Gas	SI = 2			
7 Agua					16.7 Insumos para limpieza y desinfección, combustible almacenados en lugar adecuado y alejados de alimentos y del fuego	SI = 2			
7.1 Agua potable	SI = 4								
7.2 Suministro suficiente para el servicio	SI = 4								
8 Desagüe					Total de Puntaje (obtenido)	178			
8.1 Operativo	SI = 2				Porcentaje del puntaje obtenido	100%			
8.2 Protegido (sumideros y rejillas)	SI = 2				Fecha				
9 Residuos					Inspector				
9.1 Basureros con tapa oscilante y bolsas plásticas, en cantidad suficiente y ubicados adecuadamente	SI = 2				75% al 100% : Aceptable				
9.2 Contenedor principal y ubicado adecuadamente	SI = 2				51% al 74% : En Proceso				
9.3 Es eliminado la basura con la frecuencia necesaria	SI = 2				Menor al 50% : No Aceptable				

Fuente: MINSAs, 2005, p. 23

ANEXO M: Organigrama general de “Tabla Caliente”

Figura 47: Organigrama general de “Tabla Caliente” en base a las entrevistas y observaciones (versión 2)



Consentimientos informados

1. Gerente general “Tabla Caliente”



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATOLICA
DEL PERÚ

CONSENTIMIENTO INFORMADO

La presente investigación: Diagnóstico del área de cocina de pymes del sector gastronómico para la Gestión de Calidad: El caso del restaurante Tabla Caliente en el 2018, será presentado para la obtención de la licenciatura en la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú. La realización está a cargo de Maria Lucia Rouillon y cuenta con la asesoría y supervisión del docente Miguel Córdova.

El objetivo de contar con la información solicitada: documentos organizacionales como manuales, políticas, estándares, etc., así como la autorización y disposición para observar y tener entrevistas con sus trabajadores y los altos directivos, es desarrollar un diagnóstico en el área de cocina del restaurante Tabla Caliente, así como plantear propuestas de mejora que fortalezcan su gestión operativa y su mirada estratégica. Dicha información, será dada a conocer de manera abierta al público en general al ser publicada a través de la Biblioteca de la Universidad y de su repositorio virtual.

En ese sentido, agradeceremos ratificar su consentimiento en el uso y publicación de la información proporcionada. Para ello, se garantiza que serán utilizados solo para fines de la investigación académica.

Agradezco su apoyo.

Maria Lucia Rouillon Camino

Código PUCP, 2003 8214

Yo, Margarita Camino, representante de Tabla Caliente S.A.C autorizo la utilización y publicación de los datos ofrecidos así como la disposición para que realicen las observaciones y entrevistas que se consideren pertinentes para la elaboración del trabajo de investigación. Asimismo, de acuerdo a las necesidades de la investigación autorizo que se haga mención de mi nombre y de la organización en la cual me desempeño.

Margarita Camino Ivanishevich

Gerente General de Tabla Caliente

DNI: 07746282

2. Especialistas



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Cecilia de los rios Salazar, identificado con DNI N° 01324384, he sido informado por la estudiante de Gestión y Alta Dirección Maria Lucia Rouillon de la Pontificia Universidad Católica del Perú, sobre el interés de realizar una entrevista a mi persona, para compartir mi opinión a través de mi experiencia profesional o académica, cuyo fin es esencialmente académico.

La estudiante me ha explicado la naturaleza, el propósito de la entrevista, ha explicado el fin de su realización y me ha notificado que la información brindada por mí será de absoluta reserva y confidencial; de igual forma me comprometo a brindar información verídica y concreta.

Durante el proceso a seguir he tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas ellas me han sido contestadas completa y satisfactoriamente a mi entender y comprensión.

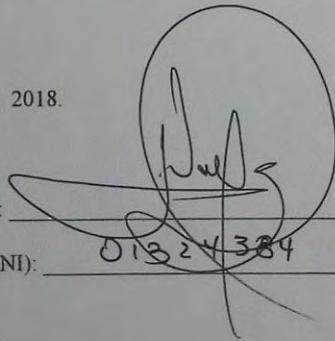
En función de lo expuesto, y previa valoración de la información recibida, verbalmente, consiento la realización de la entrevista.

Confirmando que he leído y comprendido perfectamente lo anteriormente enunciado y ratifico el consentimiento general que diera al aceptar este tipo de procedimiento.

Lima, 18 de agosto del 2018.

Firma del entrevistado: _____

Tipo de documento (DNI): _____


01324384



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo María Elena Esparza, identificado con DNI N° 07831962, he sido informado por la estudiante de Gestión y Alta Dirección María Lucía Rouillon de la Pontificia Universidad Católica del Perú, sobre el interés de realizar una entrevista a mi persona, para compartir mi opinión a través de mi experiencia profesional o académica, cuyo fin es esencialmente académico.

La estudiante me ha explicado la naturaleza, el propósito de la entrevista, ha explicado el fin de su realización y me ha notificado que la información brindada por mí será de absoluta reserva y confidencial; de igual forma me comprometo a brindar información verídica y concreta.

Durante el proceso a seguir he tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas ellas me han sido contestadas completa y satisfactoriamente a mi entender y comprensión.

En función de lo expuesto, y previa valoración de la información recibida, verbalmente, consiento la realización de la entrevista.

Confirmando que he leído y comprendido perfectamente lo anteriormente enunciado y ratifico el consentimiento general que diera al aceptar este tipo de procedimiento.

Lima, 18 de agosto del 2018.

Firma del entrevistado: M^a E. Esparza
Tipo de documento (DNI): 07831962



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Francisco Bermejo Alencastre, identificado con DNI N° 43332712, he sido informado por la estudiante de Gestión y Alta Dirección María Lucía Rouillon de la Pontificia Universidad Católica del Perú, sobre el interés de realizar una entrevista a mi persona, para compartir mi opinión a través de mi experiencia profesional o académica, cuyo fin es esencialmente académico.

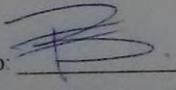
La estudiante me ha explicado la naturaleza, el propósito de la entrevista, ha explicado el fin de su realización y me ha notificado que la información brindada por mí será de absoluta reserva y confidencial; de igual forma me comprometo a brindar información verídica y concreta.

Durante el proceso a seguir he tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas ellas me han sido contestadas completa y satisfactoriamente a mi entender y comprensión.

En función de lo expuesto, y previa valoración de la información recibida, verbalmente, consiento la realización de la entrevista.

Confirmando que he leído y comprendido perfectamente lo anteriormente enunciado y ratifico el consentimiento general que diera al aceptar este tipo de procedimiento.

Lima, 18 de agosto del 2018.

Firma del entrevistado: 

Tipo de documento (DNI): 43332712



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo César Alberto Saito Oka, identificado con DNI N° 43846530, he sido informado por la estudiante de Gestión y Alta Dirección María Lucía Rouillon de la Pontificia Universidad Católica del Perú, sobre el interés de realizar una entrevista a mi persona, para compartir mi opinión a través de mi experiencia profesional o académica, cuyo fin es esencialmente académico.

La estudiante me ha explicado la naturaleza, el propósito de la entrevista, ha explicado el fin de su realización y me ha notificado que la información brindada por mí será de absoluta reserva y confidencial; de igual forma me comprometo a brindar información verídica y concreta.

Durante el proceso a seguir he tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas ellas me han sido contestadas completa y satisfactoriamente a mi entender y comprensión.

En función de lo expuesto, y previa valoración de la información recibida, verbalmente, consiento la realización de la entrevista.

Confirmando que he leído y comprendido perfectamente lo anteriormente enunciado y ratifico el consentimiento general que diera al aceptar este tipo de procedimiento.

Lima, 18 de agosto del 2018.

Firma del entrevistado: _____

Tipo de documento (DNI): _____

43846530



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo SANJURO MARIANO JURADO HEREDIA, identificado con DNI N° 10455013, he sido informado por la estudiante de Gestión y Alta Dirección María Lucía Rouillon de la Pontificia Universidad Católica del Perú, sobre el interés de realizar una entrevista a mi persona, para compartir mi opinión a través de mi experiencia profesional o académica, cuyo fin es esencialmente académico.

La estudiante me ha explicado la naturaleza, el propósito de la entrevista, ha explicado el fin de su realización y me ha notificado que la información brindada por mí será de absoluta reserva y confidencial; de igual forma me comprometo a brindar información verídica y concreta.

Durante el proceso a seguir he tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas ellas me han sido contestadas completa y satisfactoriamente a mi entender y comprensión.

En función de lo expuesto, y previa valoración de la información recibida, verbalmente, consiento la realización de la entrevista.

Confirmo que he leído y comprendido perfectamente lo anteriormente enunciado y ratifico el consentimiento general que diera al aceptar este tipo de procedimiento.

Lima, 18 de agosto del 2018.

Firma del entrevistado: _____

Tipo de documento (DNI): _____

10455013



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Salvador Saavedra Benito, identificado con DNI Nº 07617435, he sido informado por la estudiante de Gestión y Alta Dirección María Lucía Rouillon de la Pontificia Universidad Católica del Perú, sobre el interés de realizar una entrevista a mi persona, para compartir mi opinión a través de mi experiencia profesional o académica, cuyo fin es esencialmente académico.

La estudiante me ha explicado la naturaleza, el propósito de la entrevista, ha explicado el fin de su realización y me ha notificado que la información brindada por mí será de absoluta reserva y confidencial; de igual forma me comprometo a brindar información verídica y concreta.

Durante el proceso a seguir he tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas ellas me han sido contestadas completa y satisfactoriamente a mi entender y comprensión.

En función de lo expuesto, y previa valoración de la información recibida, verbalmente, consiento la realización de la entrevista.

Confirmando que he leído y comprendido perfectamente lo anteriormente enunciado y ratifico el consentimiento general que diera al aceptar este tipo de procedimiento.

Lima, 18 de agosto del 2018.

Firma del entrevistado: _____

Tipo de documento (DNI): _____

07617435



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Jostil Guerrero Carlos Javier, identificado con DNI N° 44439481, he sido informado por la estudiante de Gestión y Alta Dirección María Lucía Rouillon de la Pontificia Universidad Católica del Perú, sobre el interés de realizar una entrevista a mi persona, para compartir mi opinión a través de mi experiencia profesional o académica, cuyo fin es esencialmente académico.

La estudiante me ha explicado la naturaleza, el propósito de la entrevista, ha explicado el fin de su realización y me ha notificado que la información brindada por mí será de absoluta reserva y confidencial; de igual forma me comprometo a brindar información verídica y concreta.

Durante el proceso a seguir he tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas ellas me han sido contestadas completa y satisfactoriamente a mi entender y comprensión.

En función de lo expuesto, y previa valoración de la información recibida, verbalmente, consiento la realización de la entrevista.

Confirmando que he leído y comprendido perfectamente lo anteriormente enunciado y ratifico el consentimiento general que diera al aceptar este tipo de procedimiento.

Lima, 18 de agosto del 2018.

Firma del entrevistado:

Tipo de documento (DNI): 44439481

3. Encargados de turno



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL PERÚ

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo ALONSO GARRIDO-LECCA A., identificado con DNI N° 41557149, he sido informado por la estudiante de Gestión y Alta Dirección María Lucía Rouillon de la Pontificia Universidad Católica del Perú, sobre el interés de que yo registre un diario de ocurrencias, desde el rol que ocupo dentro de la organización, sobre las operaciones diarias de Tabla Caliente, para identificar algunas situaciones críticas o recurrentes en las operaciones del restaurante, con un fin esencialmente académico.

La estudiante me ha explicado la naturaleza, el propósito del diario, ha marcado el inicio y el fin de su realización y me ha notificado que la información brindada por mí será de absoluta reserva y confidencial; de igual forma me comprometo a brindar información verídica y concreta.

Durante el proceso a seguir he tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas ellas me han sido contestadas completa y satisfactoriamente a mi entender y comprensión.

En función de lo expuesto, y previa valoración de la información recibida, verbalmente, consiento la realización del diario.

Confirmando que he leído y comprendido perfectamente lo anteriormente enunciado y ratifico el consentimiento general que diera al aceptar este tipo de procedimiento.

Lima, 07 de noviembre del 2018.

Firma del entrevistado: _____

Tipo de documento (DNI): _____

41557149



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Carmen Luz Loyola De la Rosa, identificado con DNI N° 04205300, he sido informado por la estudiante de Gestión y Alta Dirección María Lucía Rouillon de la Pontificia Universidad Católica del Perú, sobre el interés de que yo registre un diario de ocurrencias, desde el rol que ocupo dentro de la organización, sobre las operaciones diarias de Tabla Caliente, para identificar algunas situaciones críticas o recurrentes en las operaciones del restaurante, con un fin esencialmente académico.

La estudiante me ha explicado la naturaleza, el propósito del diario, ha marcado el inicio y el fin de su realización y me ha notificado que la información brindada por mí será de absoluta reserva y confidencial; de igual forma me comprometo a brindar información verídica y concreta.

Durante el proceso a seguir he tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas ellas me han sido contestadas completa y satisfactoriamente a mi entender y comprensión.

En función de lo expuesto, y previa valoración de la información recibida, verbalmente, consiento la realización del diario.

Confirmando que he leído y comprendido perfectamente lo anteriormente enunciado y ratifico el consentimiento general que diera al aceptar este tipo de procedimiento.

Lima, 07 de noviembre del 2018.

Firma del entrevistado:

Tipo de documento (DNI):

04205300



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo Violeta Vargas, Daniela Patricia identificado con DNI N° 77065337, he sido informado por la estudiante de Gestión y Alta Dirección María Lucía Rouillon de la Pontificia Universidad Católica del Perú, sobre el interés de que yo registre un diario de ocurrencias, desde el rol que ocupo dentro de la organización, sobre las operaciones diarias de Tabla Caliente, para identificar algunas situaciones críticas o recurrentes en las operaciones del restaurante, con un fin esencialmente académico.

La estudiante me ha explicado la naturaleza, el propósito del diario, ha marcado el inicio y el fin de su realización y me ha notificado que la información brindada por mí será de absoluta reserva y confidencial; de igual forma me comprometo a brindar información verídica y concreta.

Durante el proceso a seguir he tenido la oportunidad de hacer preguntas y todas ellas me han sido contestadas completa y satisfactoriamente a mi entender y comprensión.

En función de lo expuesto, y previa valoración de la información recibida, verbalmente, consiento la realización del diario.

Confirmando que he leído y comprendido perfectamente lo anteriormente enunciado y ratifico el consentimiento general que diera al aceptar este tipo de procedimiento.

Lima, 07 de noviembre del 2018.

Firma del entrevistado: _____

Tipo de documento (DNI): _____

77065337