

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



**Calidad en las Empresas del  
Sector Restaurantes de la Región Junín**

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

**OTORGADO POR LA  
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**PRESENTADA POR**

**Jessica Yanina Bueno Larrazábal**

**William Ricardo Inga Samaniego**

**Juan Aquiles Manyari de la Cruz**

**Rosario del Pilar Mendizábal Borja**

**Asesor: Daniel Eduardo Guevara Sánchez**

**Surco, junio de 2015**

## Resumen Ejecutivo

La presente investigación tiene como objetivo describir el nivel de cumplimiento de los factores de la gestión de la calidad total en el sector restaurante de la región Junín. Los factores evaluados fueron: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de calidad, (c) auditoría y evaluación de calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento del proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad, e (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente. El estudio fue realizado con un enfoque cuantitativo, de alcance descriptivo, con diseño no experimental transversal. Se tomó como muestra a 157 empresas del sector restaurante, ubicadas en las provincias de la región Junín. Se utilizó como instrumento un cuestionario basado en 35 preguntas cerradas, donde los encuestados fueron los administradores de cada organización. Como resultado de la investigación, se obtuvo que el nivel de cumplimiento de la gestión de la calidad total en el sector restaurante de la región Junín alcanza un nivel medio basado en la escala de Likert. Los factores alta gerencia, planeamiento de la calidad y control de mejoramiento de procesos tienen un alto nivel de cumplimiento, mientras que los factores diseño de producto y círculos de calidad tienen un bajo nivel de cumplimiento. Los factores auditoría y evaluación de la calidad, gestión de la calidad de proveedores, enfoque hacia la satisfacción del cliente, educación y entrenamiento tienen un nivel de cumplimiento medio. El factor alta gerencia es el más importante en la gestión de la calidad, y, por ello, se recomienda que este involucre a los empleados en la elaboración de sus políticas y planeamiento de la calidad, y que también se implemente el *benchmarking* con la finalidad de recoger las mejoras prácticas de los restaurantes. Asimismo, se recomienda que, para un mejor uso de la herramienta, se profundice en el perfil del empresario en la Región Junín, y, además, se debe tomar la percepción del mando medio y de los clientes en la implementación de la gestión de la calidad.

### *Abstract*

This research aims to describe the level of compliance of the factors of total quality management in the restaurant industry of the region Junín. The factors evaluated were: (a) senior management, (b) quality planning, (c) audit and quality assessment, (d) product design, (e) provider quality management, (f) control and improvement of the process, (g) education and training, (h) quality circles, and (i) an approach to customer satisfaction. The study was conducted with a quantitative approach, descriptive scope, with no cross experimental design. A sample of 157 companies of the restaurant industry was taken, located in the provinces of the region Junín. A questionnaire of 35 closed questions was used as an instrument to survey the managers of each company. The investigation revealed that the level of compliance with the total quality management in the restaurant industry of the region Junín reaches an average level based on the Likert scale. The factors senior management, quality planning and control of process improvement have a high level of compliance, while the factors product design and quality circles have a low level of compliance. The factors audit and quality assessment, quality management of suppliers, customer satisfaction approach, education and training have a medium level of compliance. The factor senior management is the most important in the quality management, and, therefore, it is recommended that this involves employees in the creation of their policies and quality planning, and benchmarking should also be implemented in order to collect the best practices of the restaurants. It is also recommended that, for a better use of the tool, the profile of the entrepreneur deepens in the Junín region, and, in addition, take the perception of middle management and customers in implementing management quality.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>viii</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Introducción.....</b>	<b>1</b>
1.1 Antecedentes de la Gestión de la Calidad .....	2
1.2 Definición del Problema.....	4
1.3 Propósito de la Investigación.....	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
1.4 Preguntas de Investigación.....	5
1.5 Importancia de la Investigación .....	6
1.6 Naturaleza de la Investigación .....	6
1.7 Limitaciones .....	7
1.7 Delimitaciones .....	7
1.8 Resumen .....	7
<b>Capítulo II: Revisión de la Literatura.....</b>	<b>9</b>
2.1 Antecedentes .....	9
2.2 Factores de la Gestión de la Calidad Total TQM .....	12
2.2.1 Alta gerencia .....	12
2.2.2 Planeamiento de la calidad .....	14
2.2.3 Auditoría y evaluación de la calidad .....	15
2.2.4 Diseño del producto .....	16
2.2.5 Gestión de la calidad del proveedor .....	16
2.2.6 Control y mejoramiento del proceso .....	17
2.2.7 Educación y entrenamiento .....	18

2.2.8	Círculos de calidad .....	19
2.2.9	Enfoque hacia la satisfacción del cliente .....	19
2.3	Norma ISO .....	21
2.4	Calidad en las Empresas en el Sector Restaurante en el Mundo .....	22
2.5	Calidad en el País .....	23
2.5.1	Calidad de las empresas en el sector restaurante en el país .....	24
2.5.2	Análisis interno del sector (AMOFHIT) en la región Junín .....	25
2.6	Resumen .....	30
2.7	Conclusiones .....	31
<b>Capítulo III: Metodología.....</b>		<b>33</b>
3.1	Diseño de la Investigación.....	33
3.2	La Conveniencia del Diseño de la Investigación .....	34
3.3	Población de la Investigación .....	34
3.4	Información sobre el Consentimiento .....	35
3.5	Características de la Muestra .....	35
3.6	Confidencialidad .....	36
3.7	Instrumentos .....	37
3.8	Procedimiento de Recolección de Datos .....	37
3.9	Análisis e Interpretación de Datos .....	38
3.10	Validez y Confiabilidad .....	39
3.11	Resumen .....	40
<b>Capítulo IV: Resultados.....</b>		<b>42</b>
4.1	Perfil de Informantes .....	42
4.2	Resultados del Nivel de Cumplimiento de los Factores TQM .....	43
4.2.1	Nivel de cumplimiento del sector restaurante de la región Junín .....	43

4.2.2	Análisis de cumplimiento del factor alta gerencia .....	44
4.2.3	Análisis de cumplimiento de calidad del factor planeamiento de la calidad ....	45
4.2.4	Análisis de cumplimiento de calidad del factor auditoría y evaluación de calidad .....	47
4.2.5	Análisis de cumplimiento de calidad del factor diseño del producto .....	48
4.2.6	Análisis de cumplimiento de calidad del factor gestión de la calidad de proveedor.....	49
4.2.7	Análisis de cumplimiento de calidad el factor control y mejoramiento de proceso .....	51
4.2.8	Análisis de cumplimiento de calidad del factor educación y entrenamiento....	53
4.2.9	Análisis de cumplimiento de calidad del factor círculos de calidad.....	54
4.2.10	Análisis de cumplimiento de calidad del factor enfoque hacia la satisfacción de cliente.....	56
<b>Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones.....</b>		<b>58</b>
5.1	Conclusiones.....	58
5.2	Recomendaciones.....	61
5.2.1	Recomendaciones teóricas .....	61
5.2.2	Recomendaciones prácticas .....	62
5.3	Contribuciones.....	64
5.3.1	Contribuciones teóricas.....	64
5.3.2	Contribuciones prácticas.....	64
5.4	Futuras Investigaciones.....	65
<b>Referencias.....</b>		<b>66</b>
<b>Apéndices.....</b>		<b>71</b>
<b>Apéndice A: Hoja de Información para Participar en la Investigación.....</b>		<b>71</b>

<b>Apéndice B: Carta de Consentimiento Informado.....</b>	<b>73</b>
<b>Apéndice C: Base de Datos de los Restaurantes Encuestados .....</b>	<b>74</b>
<b>Apéndice D: Encuesta para Medir el Nivel de Implementación de la Calidad Total.....</b>	<b>78</b>
<b>Apéndice E: Resultado de Perfil de Informantes.....</b>	<b>80</b>
<b>Apéndice F: Agrupación de Preguntas por Factor .....</b>	<b>81</b>
<b>Apéndice G: Cálculo de Medias por Factor .....</b>	<b>82</b>
<b>Apéndice H: Resultado por Preguntas para Factores.....</b>	<b>84</b>



### Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Dimensiones Empíricas de Gestión de la Calidad según la Literatura</i> .....	13
Tabla 2. <i>Dimensiones Propuestas de la Gestión de la Calidad</i> .....	14
Tabla 3. <i>Población de Restaurantes en la Región Junín</i> .....	35
Tabla 4. <i>Muestra de los Restaurantes en la Región Junín</i> .....	36
Tabla 5. <i>Valor Alpha de Cronbach</i> .....	40
Tabla 6. <i>Modelo de los Nueve Factores TQM: Media Alcanzada por Factor</i> .....	43
Tabla 7. <i>Media por Pregunta: Factor Alta Gerencia</i> .....	44
Tabla 8. <i>Media por Pregunta: Planeamiento de la Calidad</i> .....	45
Tabla 9. <i>Media por Pregunta: Auditoría y Evaluación de la Calidad</i> .....	47
Tabla 10. <i>Media por Pregunta: Diseño del Producto</i> .....	48
Tabla 11. <i>Media por Ítem: Gestión de la Calidad del Proveedor</i> .....	50
Tabla 12. <i>Media por Pregunta: Control y Mejoramiento del Proceso</i> .....	51
Tabla 13. <i>Media por Pregunta: Factor Educación y Entrenamiento</i> .....	53
Tabla 14. <i>Media por Factor: Factor Círculos de Calidad</i> .....	54
Tabla 15. <i>Media por Pregunta: Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente</i> .....	56
Tabla F1. <i>Promedio por Factor</i> .....	82



## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa conceptual de calidad.....	10
<i>Figura 2.</i> Número de trabajadores del sector restaurante (%).....	42
<i>Figura 3.</i> Tiempo de funcionamiento del sector restaurante (%).....	42
<i>Figura 4.</i> Media de los nueve factores TQM.....	43
<i>Figura 5.</i> Nivel de respuestas por ítem factor alta gerencia (%).....	44
<i>Figura 6.</i> Nivel de respuestas por ítem factor planeamiento de la calidad (%).....	46
<i>Figura 7.</i> Nivel de respuestas por ítem factor auditoría y evaluación de la calidad (%).....	47
<i>Figura 8.</i> Nivel de respuestas por ítem factor diseño del producto (%).....	49
<i>Figura 9.</i> Nivel de respuestas por ítem factor gestión de la calidad del proveedor (%).....	50
<i>Figura 10.</i> Nivel de respuestas por ítem factor control y mejoramiento del proceso (%).....	52
<i>Figura 11.</i> Nivel de respuestas por ítem factor educación y entrenamiento (%).....	54
<i>Figura 12.</i> Nivel de respuestas por ítem factor círculos de calidad (%).....	55
<i>Figura 13.</i> Nivel de respuestas por ítem factor enfoque hacia la satisfacción del cliente (%).....	56
<i>Figura F1.</i> Promedio por factor.....	83
<i>Figura H1.</i> Resultado por preguntas para el factor alta gerencia (X1).....	84
<i>Figura H2.</i> Resultado por preguntas para el factor planeamiento de calidad (X2).....	85
<i>Figura H3.</i> Resultado por preguntas para el factor auditoría y evaluación de calidad (X3).....	86
<i>Figura H4.</i> Resultado por preguntas para el factor diseño de producto (X4).....	87
<i>Figura H5.</i> Resultado por preguntas para el factor gestión de la calidad del proveedor (X5).....	88
<i>Figura H6.</i> Resultado por preguntas para el factor control y mejoramiento de procesos (X6).....	89
<i>Figura H7.</i> Resultado por preguntas para el factor educación y entrenamiento (X7).....	90
<i>Figura H8.</i> Resultado por preguntas para el factor círculos de calidad (X8).....	91
<i>Figura H9.</i> Resultado por preguntas para el factor satisfacción del cliente (X9).....	92

## Capítulo I: Introducción

Los cambios que se han producido en el entorno competitivo durante los últimos años han llevado a las empresas a buscar soluciones para garantizar su supervivencia y crecimiento, respondiendo a las nuevas exigencias del mercado. Miranda, Chamorro y Rubio (2007) indicaron que la implementación de la gestión de calidad es una de ellas, y cada día son más las organizaciones que apuestan por la gestión de la calidad total como factor generador de las ventajas competitivas a largo plazo. Evans y Lindsay (2008) mencionaron que las empresas que invierten en la implementación de gestión de la calidad experimentan utilidades y mejoras excepcionales en el desempeño logrando: (a) mejor participación en el mercado, (b) buenas relaciones con los empleados, y (c) mejora en la calidad de productos y servicios. En el Perú, se han desarrollado investigaciones en las que se analizan diferentes factores que intervienen en la implementación de la gestión de la calidad. Benzaquen (2013a) concluyó, después de realizar un estudio longitudinal en el que compara nueve factores de la calidad, entre los años 2006 y 2011, en empresas peruanas, que estas evidencian mejoras significativas en los nueve factores de la gestión de la calidad. En este estudio, el factor alta gerencia obtuvo mejores resultados que los otros factores, considerando el autor que los líderes actualmente piensan estratégicamente, por lo que trabajan para lograr objetivos de largo plazo, y, del mismo modo, buscan la sostenibilidad de sus organizaciones.

El sector restaurantes es uno de los principales dinamizadores de la economía peruana. El Instituto Nacional de Estadística e Informática ([INEI], 2014a) indicó que este sector viene creciendo de manera ininterrumpida por 15 años consecutivos. En el tercer trimestre de 2013, la actividad restaurantes y hoteles creció en 6.1%, y, en el año 2012, el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) en el sector restaurante fue de 8.8%.

En ese sentido, el propósito de esta investigación fue identificar el nivel de cumplimiento de los factores de la gestión de la calidad total en los restaurantes de la región

Junín, con la finalidad de que estas organizaciones puedan establecer planes de acción para garantizar su supervivencia y crecimiento en el mercado actual, respondiendo a las exigencias y buscando la competitividad, con la finalidad de generar el desarrollo económico de la región Junín.

### **1.1 Antecedentes de la Gestión de la Calidad**

En un estudio realizado sobre los principios y prácticas de la administración de la calidad en China, Li, Alistair y Harrinson (2003) identificaron que las empresas privadas tienen mejores prácticas en la gestión de la calidad que las empresas de propiedad estatal (citado en Benzaquen, 2013a). Para la investigación, desarrollaron un instrumento para evaluar el nivel de implementación de las prácticas de calidad en China, que se aplicó a 428 empresas al norte de China, entre privadas y públicas. Se evaluaron ocho factores de gestión de calidad total: (a) liderazgo, (b) visión y planeamiento de la calidad, (c) control de procesos y mejora, (d) el diseño del producto, (e) auditoría de calidad y evaluación, (f) gestión de la calidad del proveedor, (g) educación y formación, y (h) enfoque en el cliente. Los resultados de la investigación demostraron que la aplicación de la calidad es muy variable en cada uno de los sectores, y las empresas de propiedad privada obtuvieron buenos resultados en los factores: (a) alta gerencia, (b) control de procesos, y (c) mejora en la aplicación de la calidad.

En el Perú, también se realizaron investigaciones sobre la gestión de la calidad total. En el estudio realizado por Benzaquen (2013a) sobre calidad en las empresas latinoamericanas: el caso Perú, se identificó que las empresas peruanas mejoraron significativamente en el nivel de implementación de la gestión de la calidad entre los años 2006 y 2011. Para esta investigación, desarrolló una herramienta de medición que compara nueve factores de calidad. Los resultados fueron que el factor alta gerencia cambió significativamente en relación con el del año 2006, con la media más alta, y este resultado se debe, de acuerdo con Benzaquen (2013a), a que la gerencia busca el éxito de su organización

a largo plazo.

Otra investigación, realizada por Benzaquen (2013b) sobre la International Organization for Standardization (ISO) 9001 y la Gestión de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés: *Total Quality Management*) en las empresas latinoamericanas y en Perú, mide el impacto de la certificación ISO 9001 sobre la TQM y compara los factores de TQM entre empresas certificadas y empresas no certificadas. Los factores de TQM analizados son los siguientes: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento del proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de la calidad, e (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente. Se desarrolló un instrumento que se aplicó a 212 empresas en el ámbito peruano. Los resultados que se obtuvieron fueron que las empresas con certificación obtuvieron mejores indicadores en los nueve factores que las empresas no certificadas. El factor alta gerencia es el que obtiene mayor promedio tanto en empresas certificadas como en no certificadas, y, de acuerdo con Benzaquen (2013b), las razones podrían ser: (a) un mayor compromiso de la alta gerencia mediante su participación activa, (b) la motivación al personal, y (c) la asignación de recursos para el logro de los objetivos. D'Alessio (2013), por su parte, mencionó que, en el actual mercado globalizado, las empresas peruanas adquieren poco a poco algún tipo de certificación, ya sea nacional o internacional, pero existe una deficiente cultura de la certificación, a diferencia de los países europeos, donde es esencial la certificación en sus empresas.

Para el sector restaurantes, Ugarte y Bueno (2012) realizaron una investigación sobre la aplicación de sistemas de calidad en la elaboración de alimentos y servicios al cliente para establecimientos de expendio de comida no clasificados en el distrito de Jesús María-Lima. El objetivo de la aplicación de los planes de calidad del sistema de Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (HACCP, por sus siglas en inglés: *Hazard Analysis and Critical*

*Control Point*) es crear sellos de garantía que emitan una nueva imagen de calidad gastronómica peruana, y desarrollar herramientas de gestión empresarial que mejoren el producto para el consumidor. La investigación propone mecanismos que permitan mejorar el servicio de los restaurantes, basando dichos mecanismos en los sistemas internacionales HACCP, adaptándolos a nuestra realidad, y proponiendo que se creen sellos de garantía para los establecimientos de expendio de comida no clasificados en el distrito de Jesús María.

## **1.2 Definición del Problema**

Diversos estudios demuestran que las empresas que se enfocan en la calidad logran resultados óptimos en su desarrollo y una alta participación de mercado, y son altamente competitivas (Evans y Lindsay, 2008). En un contexto de crecimiento nacional, es importante saber si las empresas efectivamente han evolucionado positivamente en cuanto al alcance de gestión de la calidad (Benzaquen, 2013a), y resulta relevante conocer el nivel de implementación de la calidad en las empresas y ampliar su conocimiento en los diferentes sectores del país, así como necesario identificar cuál es el nivel de implementación de la calidad de las empresas peruanas del sector restaurantes de la región Junín.

## **1.3 Propósito de la Investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

- Identificar el nivel de cumplimiento de los factores de la TQM en el sector restaurantes de la región Junín.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de cumplimiento del factor de alta gerencia en el sector restaurantes de la región Junín.
- Identificar el nivel de cumplimiento del factor planeamiento de la calidad en el sector restaurantes de la región Junín.
- Identificar el nivel de cumplimiento del factor Auditoría y evaluación de la calidad en

el sector restaurantes de la región Junín.

- Identificar el nivel de cumplimiento del factor diseño del producto en el sector restaurantes de la región Junín.
- Identificar el nivel de cumplimiento del factor gestión de la calidad del proveedor en el sector restaurantes de la región Junín.
- Identificar el nivel de cumplimiento del factor de control y mejoramiento del proceso en el sector restaurantes de la región Junín.
- Identificar el nivel de cumplimiento del factor de entrenamiento y educación en el sector restaurantes de la región Junín.
- Identificar el nivel de cumplimiento del factor círculos de calidad en el sector restaurantes de la región Junín.
- Identificar el nivel de cumplimiento del factor enfoque hacia la satisfacción del cliente en el sector restaurantes de la región Junín.

#### **1.4 Preguntas de Investigación**

- ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector restaurantes de la región Junín en el cumplimiento de los nueve factores de la calidad total (TQM)?
- ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector restaurantes de la región Junín en el cumplimiento del factor de calidad alta gerencia (TQM)?
- ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector restaurantes de la región Junín en el cumplimiento del factor de calidad planeamiento de la calidad (TQM)?
- ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector restaurantes de la región Junín en el cumplimiento del factor de calidad auditoría y evaluación de la calidad (TQM)?
- ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector restaurantes de la región Junín en el cumplimiento del factor de calidad diseño del producto (TQM)?
- ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector restaurantes de la región Junín

en el cumplimiento del factor de calidad alta gerencia (TQM)?

- ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector restaurantes de la región Junín en el cumplimiento del factor de calidad alta gerencia (TQM)?
- ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector restaurantes de la región Junín en el cumplimiento del factor de calidad entrenamiento y educación (TQM)?
- ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector restaurantes de la región Junín en el cumplimiento del factor de calidad alta gerencia (TQM)?
- ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector restaurantes de la región Junín en el cumplimiento del factor de calidad satisfacción del cliente (TQM)?

### **1.5 Importancia de la Investigación**

Con los resultados, se busca contribuir a mejorar el enfoque de calidad y su gestión en las empresas del subsector restaurantes del país, para, mediante ello, incrementar el valor de sus negocios con productos y servicios de alta calidad que reditúen en favor del desarrollo empresarial.

Si bien la contribución académica de este trabajo es proporcionar información sobre la situación actual y nivel de implementación de la gestión de calidad en restaurantes de una región específica, también ofrece una contribución práctica, la cual radica en que los resultados obtenidos pueden ayudar a la toma de decisiones sobre asignación de recursos financieros, físicos y humanos en la implementación o mejoramiento continuo de calidad y su gestión en empresas que ofertan productos (comida) y servicios (atención al cliente), paralelamente, en cualquier región del Perú.

### **1.6 Naturaleza de la Investigación**

La presente investigación tiene un enfoque cuantitativo de alcance descriptivo, y el estudio es de tipo no experimental transversal. El método de recolección de datos fue mediante encuestas, aplicadas a 175 empresas del sector restaurantes en la Región Junín. La

muestra se tomó de los restaurantes ubicados en seis provincias de la región Junín, y la encuesta se aplicó a los administradores de cada restaurante.

### **1.7 Limitaciones**

Debido al entendimiento y conocimiento subjetivo del encuestado, la investigación estuvo limitada a la percepción de la persona entrevistada, siendo esto imposible de controlar.

El instrumento de la presente investigación solo aplicó a los administradores de los restaurantes sin tomar en cuenta a otros miembros de la organización, lo que pudo originar un riesgo de sesgo en las respuestas no posible de poder determinar.

No se pudo determinar el tamaño de la empresa de la forma más apropiada para los fines de esta investigación por no tener acceso a información cuantitativa como la facturación, estados financieros, etc.

### **1.8 Delimitaciones**

Se utilizó una herramienta desarrollada por expertos en gestión de calidad y adaptada a la realidad peruana, que combina nueve elementos claves: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de la calidad, (c) auditoría y evaluación de la calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento del proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad, e (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente. La investigación está delimitada a 175 restaurantes, que de forma voluntaria, accedieron a responder la encuesta

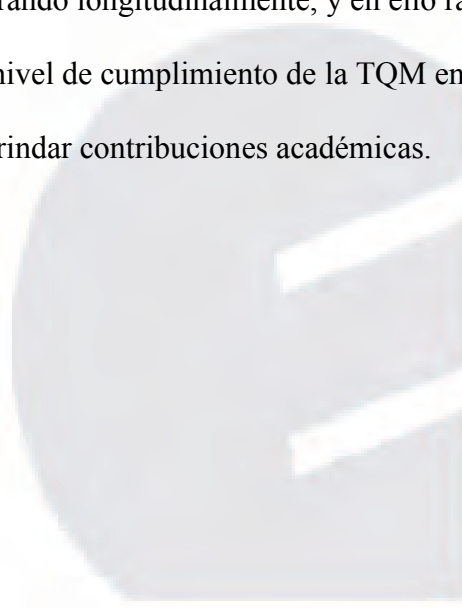
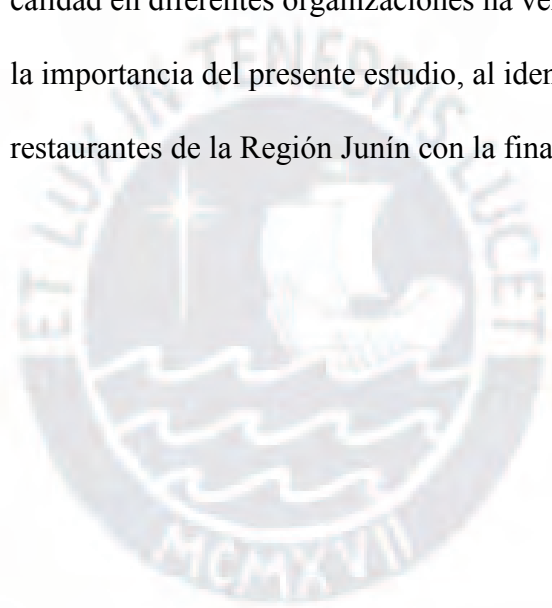
### **1.9 Resumen**

El entorno competitivo ha llevado a las empresas a buscar soluciones para garantizar su permanencia en el mercado actual. Diferentes autores como Miranda et ál. (2007) y Evans y Lindsay (2008) mencionaron que la implementación de la gestión de la calidad es una de ellas, ya que, al aplicarlas a las organizaciones, estas experimentan mejoras excepcionales, logrando mayor participación en el mercado y mejorando la relación de empleados y clientes.



La presente investigación tiene como objetivo principal identificar el nivel de cumplimiento de los factores de la TQM en el sector restaurantes en la Región Junín, y, como objetivo específico, identificar el nivel de cumplimiento de nueve factores: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de calidad, (c) auditoría y evaluación de calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento de proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad, e (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente.

Asimismo, los antecedentes demuestran que la implementación de la gestión de la calidad en diferentes organizaciones ha venido mejorando longitudinalmente, y en ello radica la importancia del presente estudio, al identificar el nivel de cumplimiento de la TQM en los restaurantes de la Región Junín con la finalidad de brindar contribuciones académicas.



## Capítulo II: Revisión de la Literatura

Este capítulo muestra un marco teórico partiendo de las contribuciones realizadas por los pioneros de la calidad y sus propios enfoques (ver Figura 1), y, además, se presenta una descripción de cada factor que compone la herramienta utilizada de la TQM. También se detallan los factores considerados por la norma de certificación internacional ISO, y se considera la calidad de los restaurantes a nivel mundial y nacional, así como el análisis interno de la Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones y logística-infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos, sistemas de Información y comunicaciones, y Tecnología, investigación y desarrollo (AMOFHIT) de la región Junín.

### 2.1 Antecedentes

La implementación de la TQM parte principalmente de los aportes realizados por Crosby, Deming y Juran, quienes formaron la base de la TQM, a partir de la cual surgieron diferentes modelos de implementación de la calidad total. Los factores críticos de calidad identificados por cada investigador varían unos de otros, dado que cada uno señala desde su punto de vista cuáles son los más importantes (citado en Benzaquen, 2013a).

Para Crosby, la calidad parte de la prevención de defectos y el cumplimiento de requisitos poniendo al costo monetario como el centro de la medición. Además, Crosby planteó su teoría “cero defectos” haciendo mención al compromiso de los miembros de la organización de cumplir con los requisitos del producto en todo momento (citado en Benzaquen, 2013a).

En la década de 1960, Karou Ishikawa, experto y pionero en el control de calidad en Japón, consideró la calidad como la principal característica para obtener el éxito a largo plazo, y, entre sus aportes, se encuentran los “círculos de calidad” y el diagrama de Ishikawa o diagrama de causa-efecto, el cual es considerado como una de las siete herramientas básicas de la calidad (Cuatrecasas, 2010).

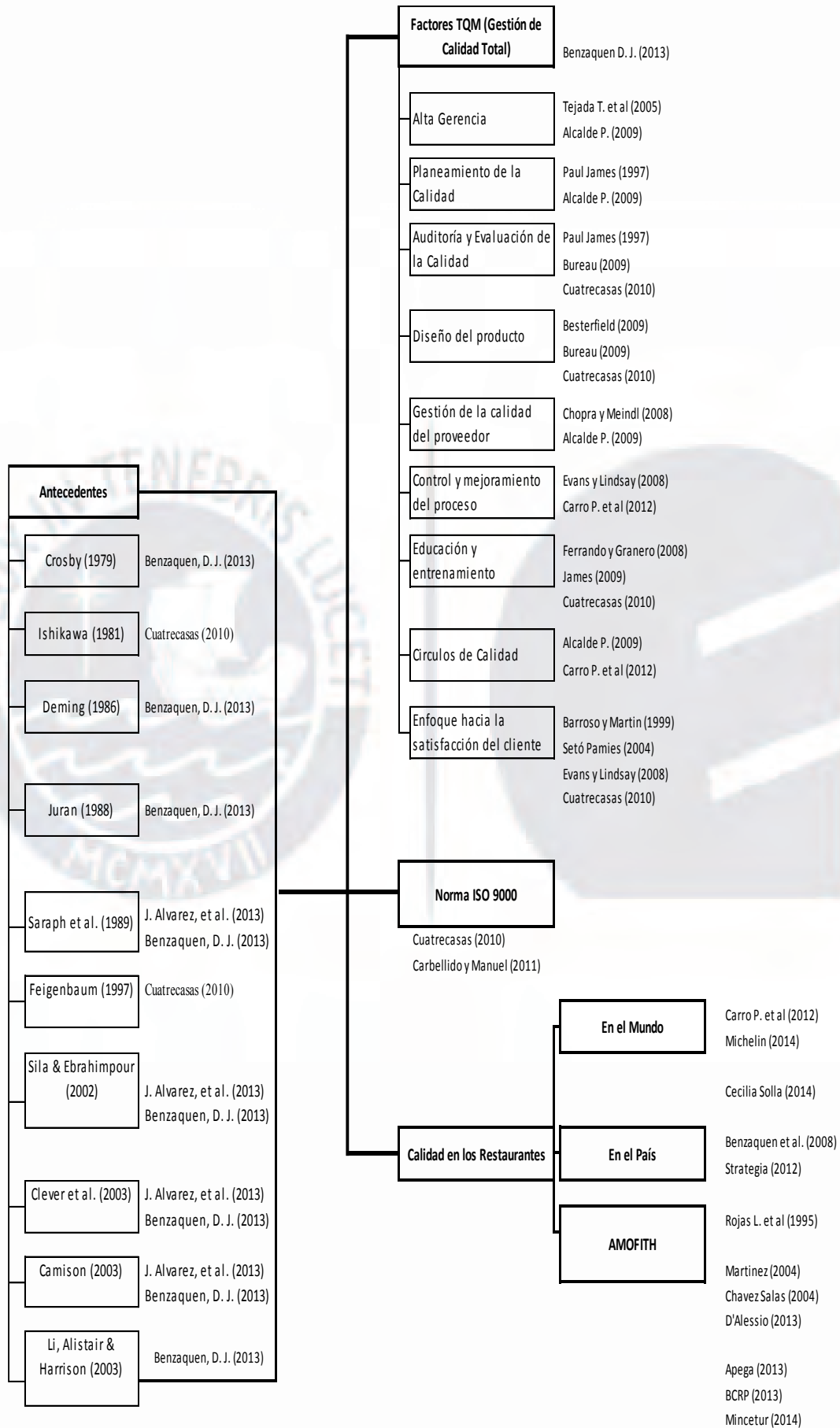


Figura 1. Mapa conceptual de calidad.

Para Deming, la calidad exige disminuir la variabilidad de las características del producto basado en estándares y su mejora permanente. Asimismo, la calidad es inseparable de la eficacia económica, su enfoque va orientado a la estadística reduciendo la variabilidad y mejorando estándares, y su orientación es hacia el producto y proceso (citado en Benzaquen, 2013a). Es conocido por sus 10 puntos para la competitividad de la empresa y por el ciclo Deming, que establece una espiral de acciones para la mejora continua: (a) planificación, (b) realización, (c) comprobación, y (d) actuación (Cuatrecasas, 2010).

Juran, por su parte, consideró las necesidades de los clientes como especificaciones o requisitos para obtener un producto, y su enfoque va orientado a la calidad planificada (citado en Benzaquen, 2013a). Además, fue conocido por desarrollar la trilogía de la calidad: (a) planificación, (b) control, y (c) mejora de la calidad.

A partir de estos aportes, surgieron otros investigadores como Sila y Ebrahimpour (2002), quienes examinaron los factores críticos en los estudios realizados entre 1989 y 2000 en diferentes países y publicados en diferentes tipos de revistas (citado en Benzaquen, 2013a). Por su parte, los investigadores Claver, E., Llopis, J. & Tarí, J.J. (2003) agruparon aquellos tópicos que aparecen reiteradas veces en la mayoría de las investigaciones: (a) enfoque al cliente, (b) liderazgo, (c) planificación de la calidad, (d) gestión basada en hechos, (e) mejora continua, (f) gestión de recursos humanos (participación de todos los miembros, formación equipos de trabajo, y sistemas de comunicación), (g) aprendizaje, (h) gestión de procesos, (i) cooperación con los proveedores, (j) mejora continua, y (k) preocupación por las consecuencias sociales y medioambientales (citado en Álvarez, Del Río, & Fraiz, 2013).

Li et ál. (2003) realizaron una investigación sobre los principios y prácticas de la administración de la calidad en China, en la que utilizaron instrumentos de TQM validados por distintos autores, así como un indicador basado en 40 preguntas divididas en ocho factores, que formaron parte de una encuesta tomada a una muestra de las empresas

chinas (Benzaquen, 2013a).

Son muchos los estudios realizados para desarrollar instrumentos que midan la gestión de calidad, y aquellos que la midieron utilizando un constructo multidimensional identificaron un conjunto de dimensiones para desarrollar la gestión de la calidad. La Tabla 1 muestra las dimensiones identificadas en los estudios y trabajos sobre gestión de la calidad.

A partir de la revisión de la literatura, en la Tabla 2, se señalan las dimensiones más comunes.

## **2.2 Factores de la Gestión de Calidad Total (TQM)**

Benzaquen (2013a) consideró a la TQM como una filosofía de gestión que surge como producto de la integración de tres estilos de gestión de la calidad desarrollados por Deming, Juran y Crosby. A continuación, se detallan los estilos realizados y las referencias sobre los nueve factores de calidad que conforman esta filosofía.

### **2.2.1 Alta gerencia**

Los gurús en temas de calidad consideran a la alta gerencia como una condición necesaria para una cultura de la calidad. Así, Crosby (1979) consideró el compromiso de la alta gerencia como el primer paso hacia la implementación de calidad. Según su planteamiento, implica: (a) apertura de mente, (b) involucramiento, (c) búsqueda de entendimiento, y (d) respaldo a programas y proyectos estructurados de la gestión de calidad. Deming (1986), por su parte, lo incluye en sus catorce principios gerenciales para el mejoramiento de la productividad y la calidad. En tanto, Juran (1988) consideró a la alta gerencia como la responsable del cumplimiento de la trilogía: (a) planificación, (b) control, y (c) mejora.

En 1954, Juran condujo el primer entrenamiento sobre sistemas de calidad, diseñado específicamente para dirigentes medios y altos, en el cual destacó la necesidad de la participación de la alta gerencia en los sistemas de calidad en las empresas.

Tabla 1

*Dimensiones Empíricas de Gestión de la Calidad según la Literatura*

Estudios	Dimensiones para la gestión de la calidad
Instrumentos de medida	
1. Saraph et ál. (1989)	Liderazgo, departamento de calidad, formación, diseño de productos, gestión de proveedores, gestión de procesos, información de calidad, relaciones de los empleados.
2. Flynn et ál.(1994)	Apoyo de la alta dirección, información de calidad, gestión de procesos, diseño de producto, gestión de personas, gestión de proveedores, orientación al cliente.
3. Badri et ál. (1995)	Saraph et ál. (1989)
4. Black y Porter (1995, 1996)	Gestión del personal y clientes, relaciones con proveedores, comunicación de información, enfoque en el cliente, gestión de las relaciones externas, gestión estratégica de la calidad, estructura de equipos, planificación operativa, sistemas de medidas, cultura corporativa.
5. Ahire et ál. (1996)	Liderazgo, gestión de proveedores, desempeño de los proveedores, enfoque en el cliente, uso SPC, <i>benchmarking</i> , uso información interna de calidad, involucración empleados, formación, gestión del diseño, <i>empowerment</i> , calidad de producto.
6. Grandzol y Gershon (1998)	Liderazgo, mejora continua, involucramiento de empleados, aprendizaje, gestión de procesos, cooperación interna/externa, enfoque en el cliente, calidad de producto.
7. Quazi y Padibjo (1998)	Liderazgo, información y análisis, planificación estratégica, gestión de las personas, gestión de la calidad de los procesos, resultados de calidad, satisfacción de clientes.
8. Quazi et ál. (1998)	Saraph et ál. (1989)
9. Rao et ál. (1999)	Apoyo de la dirección, planificación estratégica, disponibilidad de información, uso de la información, formación, involucración, diseño de procesos/productos, calidad del proveedor, orientación al cliente, <i>customer orientation</i> , <i>quality citizenship</i> , <i>benchmarking</i> .
10. Conca et ál. (2004)	Liderazgo, planificación, gestión de personas, gestión de proveedores, enfoque en el cliente, gestión de procesos, mejora continua, aprendizaje.
Relación gestión de la calidad y resultado	
11. Anderson et ál. (1995)	Liderazgo, cooperación interna y externa, aprendizaje, gestión de procesos, mejora continua, gestión de personas.
12. Flynn et ál. (1995)	Liderazgo de la alta dirección, relaciones con los clientes, relaciones con los proveedores, gestión de la fuerza de trabajo, actitudes de trabajo, diseño de producto, gestión del flujo de procesos, control estadístico.
13. Powell (1995)	Compromiso de la dirección, adopción de la filosofía, gestión de clientes, gestión de proveedores, <i>benchmarking</i> , formación, organización abierta, <i>empowerment</i> , mentalidad de cero defectos, producción flexible, mejora de procesos, sistema de medición.
14. Dow et ál. (1999)	Compromiso de la fuerza de trabajo, visión compartida, enfoque en el cliente, uso de equipos, formación de personal, relaciones con proveedores, <i>benchmarking</i> , uso de sistemas avanzados de producción, principios del justo a tiempo.
15. Samson y Terziowski (1999)	Liderazgo, gestión de personas, enfoque en el cliente, planificación, gestión de procesos, información y análisis.
16. Curkovic et ál. (2000)	Liderazgo, <i>empowerment</i> , equipos de trabajo, formación en materia de calidad, sistema de medición, control estadístico, <i>benchmarking</i> , mejora continua, desarrollo de proveedores, gestión de clientes.
17. Rahman (2001)	Liderazgo, información y análisis, estrategia y planificación, <i>empowerment</i> , formación y desarrollo de empleados, gestión de clientes, satisfacción de clientes, gestión de la calidad del diseño, control de procesos.
18. Lee et ál. (2003)	Liderazgo, información y análisis, gestión de clientes, planificación estratégica, gestión de personas, gestión de procesos.
19. Kaynak (2003)	Liderazgo, formación, relaciones con los empleados, gestión de la información, gestión de proveedores, diseño del producto/servicio, gestión de procesos.
20. Merino-Díaz (2003)	Gestión del diseño, procesos, proveedores, clientes, personas.
21. Terziowski et ál. (2003)	Recursos proporcionados para la calidad, conciencia por la calidad, <i>benchmarking</i> , enfoque en el cliente, calidad como medición del desempeño.

Nota. Tomado de "Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura", por Tari y García, 2009, pp. 135-148.

Tabla 2

*Dimensiones Propuestas de la Gestión de la Calidad*

<b>Dimensiones gestión calidad</b>	<b>Estudios sobre instrumentos de medida</b>	<b>Estudios sobre relación gestión calidad-resultados</b>
Liderazgo	1, 2, 5, 6, 7, 9, 10	11, 12, 13, 15, 16, 17
Planificación	4, 7, 9, 10	14, 15, 17, 18
Gestión de personas (participación, formación, equipos, etc.)	1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20
Gestión de procesos	1, 2, 6, 7, 10	11, 12, 13, 15, 17, 18, 19, 20
Información y análisis (mejora continua, gestión de la información, sistema de medición, <i>benchmarking</i> )	1, 2, 4, 5, 6, 7, 9, 10	11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 21
Enfoque en el cliente	2, 4, 5, 6, 7, 9, 10	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21
Gestión de proveedores	1, 2, 4, 5, 9, 10	12, 13, 14, 16, 19, 20
Diseño del producto	1, 2, 3, 5, 8, 9	12, 17, 19

*Nota.* Tomado de “Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura”, por Tari y García, 2009, pp. 135-148.

Ishikawa afirmó que “La clave del éxito está en mirar el futuro. El presidente tiene que mirar adelante diez años, el director cinco años, el gerente tres años y el jefe de selección por lo menos un año” (citado en Alcalde, 2007, p. 22).

Tejada y Arias (2005) señalaron, en su investigación sobre las prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización en empresas mexicanas, que la relación entre la percepción del compromiso de la gerencia con la calidad y el compromiso afectivo del trabajador resultó positiva y significativa, aunque se percibe un bajo nivel observado en esta práctica. Asimismo, la norma ISO 9001 considera a la alta gerencia como uno de sus principios básicos.

### **2.2.2 Planeamiento de la calidad**

Alcalde (2007) señaló que, antes de empezar cualquier actividad de mejora respecto de la calidad, es necesario establecer un plan de acción y una reestructuración de los departamentos para facilitar el camino hacia la calidad. El planeamiento de la calidad implica la planificación de todas las tareas de una organización, debe ser capaz de movilizar a toda la empresa, y debe estar claramente definido en el tiempo.

La planificación de la calidad es parte de la trilogía de Juran (1988), que propuso que

se deben establecer metas de calidad, identificar clientes y sus necesidades, y, además, desarrollar productos y procesos. James (1997) consideró que la planificación de la calidad es la primera función de la dirección, se orienta al futuro y crea las directrices para toda la organización, y sin la cual se perderían recursos, energías y reputación. Según James (1997), la planificación tiene las siguientes ventajas: (a) propone estrategias para aplicarlas al entorno de cambio, (b) desarrolla cursos de acción, (c) ofrece información para la toma de decisiones, y (d) ayuda a la coordinación entre los diversos elementos de la organización. Asimismo, se reconoce la importancia de incluir la participación del personal para asegurar la eficacia de sus procesos de planificación, y tiene desventajas, como la reducción de la creatividad, la espontaneidad y la innovación.

### **2.2.3 Auditoría y evaluación de la calidad**

James (1997) refirió que la auditoría es el proceso de descubrimiento de pruebas donde los registros de calidad proporcionan datos del pasado, lo cual es una poderosa base para el mecanismo de revisión de la gestión. Por su parte, Bureau (2009) estableció que las auditorías de calidad son realizadas sobre el cumplimiento de normas de calidad, y proporcionan a la dirección de la empresa evidencias objetivas basadas en hechos para tomar decisiones, mientras que la norma ISO 8402, complemento de la serie de normas ISO 9000, establece que la auditoría de calidad es un examen y evaluación sistemática e independiente para determinar las técnicas de calidad, y, además, verifica si los resultados cumplen con los acuerdos planificados y si estos planes son implantados eficazmente y son apropiados para conseguir los objetivos.

Al respecto, Cuatrecasas (2010) planteó que la auditoría de calidad es el examen metódico y sistemático que se realiza para determinar si los resultados relativos a la calidad satisfacen las disposiciones previamente establecidas y para comprobar que estas se realizan y son adecuadas para lograr los objetivos previstos; plantea realizar auditorías internas y



externas, para lo cual la norma ISO 10011 es la guía para auditar sistemas de gestión de calidad.

#### **2.2.4 Diseño del producto**

Bureau (2009) estableció que, para el diseño de producto, es necesario conocer de modo fiable los datos de entrada que definan: (a) las necesidades que debe cumplir el producto; y (b) un estudio de sus resultados, verificación y validación del diseño y desarrollo, además de un control de sus cambios. Besterfield (2009), por su parte, planteó que la ingeniería de diseño traduce los requisitos de la calidad por parte del cliente en (a) características de operación, (b) especificaciones exactas y tolerancias adecuadas para un nuevo producto o servicio, o (c) la modificación de un producto establecido.

Cuatrecasas (2010) consideró que el diseño de productos y procesos con base en la gestión de la calidad total tratará de obtener diseños robustos y sencillos, en los que se optimicen y controlen los parámetros más adecuados y se consiga la máxima calidad a bajo coste basándose en tres grupos de técnicas: (a) Despliegue Funcional de la Calidad (QFD, por sus siglas en inglés: *Quality Function Deployment*), basado en transformar las demandas del usuario, implementar funciones y métodos en la calidad del diseño; (b) Análisis Modal de Fallos y Efectos (AMFE), método dirigido a asegurar la calidad mediante el análisis sistemático, que contribuye a identificar y prevenir los modos de fallo; y (c) Diseño Estadístico de Experimentos (DEE), cuyo objetivo es obtener información de calidad que permita desarrollar productos con calidad.

#### **2.2.5 Gestión de la calidad del proveedor**

Deming (1986) afirmó que se debe trabajar con el proveedor como si fuera un socio en un ambiente de lealtad y confianza a largo plazo para mejorar la calidad de los materiales y disminuir costes, en tanto que Chopra y Meindl (2008) afirmaron que las empresas no solo dependen de un proveedor para un determinado trabajo, sino que hay muchos, y en ello

radica la importancia de elegir al proveedor que sea el mejor en su rubro y que agregue valor al proceso de fabricación, siempre y cuando cumpla con las características que el cliente especificó, que se verán reflejadas en el producto final.

Alcalde (2007) señaló que, hoy en día, las empresas que aplican los conceptos de *calidad total* establecen asociaciones con clientes y proveedores de tal manera que funcionan como si fuesen una sola compañía. Estas empresas ayudan a mejorar sus procesos de trabajo y comparten los éxitos y fracasos de su acción empresarial. Su meta conjunta se centra únicamente en dar satisfacción al cliente; estas alianzas están consiguiendo éxitos asombrosos gracias a la combinación de sus conocimientos y recursos (Alcalde, 2007).

### **2.2.6 Control y mejoramiento del proceso**

Carro y Gonzales (2012a) indicaron que, si se logra controlar un proceso dejándolo estable en el tiempo y reduciendo sus variaciones, podrá luego ser mejorado rediseñándolo con el fin de obtener productos de calidad que satisfagan tanto al cliente interno como externo. Por su parte, la norma ISO 9004 especifica que toda actividad que realice una empresa, sea del tipo que sea, se considera y se gestiona como si fuese un proceso, por lo que una empresa requiere gestionar un gran número de procesos que de ningún modo son independientes, sino que se encuentran todos interrelacionados de forma tal que las salidas de unos son las entradas de otros.

Evans y Lindsay (2008) afirmaron que las empresas deben identificar los procesos importantes que afectan la satisfacción del cliente en toda la cadena de valor, y, por lo regular, estos procesos se dividen en dos categorías: (a) procesos para la creación de valor, y (b) procesos de apoyo. Indicaron que los procesos comunes en la empresa incluyen: (a) adquisición de conocimientos sobre clientes y mercados, (b) planeación estratégica, (c) investigación y desarrollo, (d) compras, (e) desarrollo de nuevos productos o servicios, (f) satisfacer necesidades de los clientes, (g) administración de la información, (h) medición y

análisis de desempeño, e (i) capacitación de los empleados, entre otros.

### **2.2.7 Educación y entrenamiento**

Cuatrecasas (2010) planteó que, en un sistema de calidad, la persona humana, su aptitud, actitud y motivación son primordiales, por lo cual se requiere que todas las personas estén adecuadamente formadas para realizar su trabajo, habiendo recibido formación técnica desde lo más elemental y formación complementaria en técnicas de calidad. En el caso de las jefaturas, estas deben recibir un buen entrenamiento que las capacite como conductores del equipo humano, y esta formación debe ser sistemática y sostenida, por lo que la motivación es un factor muy importante para el éxito de la empresa.

Ferrando y Granero (2008) por su parte plantearon que la educación es una herramienta que permitirá mejorar procedimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores de una empresa, por lo que es muy importante que se desarrolle en todos los niveles de la organización. Depende del entrenamiento y la educación para que se desarrollen otros factores tales como mejoramiento de procesos, y, cuanto mayor sea la implicación, motivación y desarrollo personal de los empleados, mayor será su contribución al desarrollo de la organización.

Se han elaborado diferentes tipos de programas de formación, que incluyen: (a) programa de introducción (nuevos colaboradores), (b) técnicas de seguridad, (c) programas de formación técnica, (d) formación en el trabajo (*on-line*), y (e) desarrollo de los directivos orientado a desarrollo de conocimientos de supervisión técnica e interpersonales (James, 2007).

Es importante la inversión de las empresas en este rubro, y, como ejemplo, se tiene a las empresas españolas que destinan un 1.95% de su masa salarial para financiar la formación de sus empleados, de acuerdo a un estudio realizado por la Confederación Española de Organizaciones Empresariales ([CEOE], 2001:4).

### **2.2.8 Círculos de calidad**

De acuerdo con Alcalde, se considera lo siguiente:

Los círculos de calidad están formados por grupos pequeños de empleados (5 a 10 personas) pertenecientes a una misma área de trabajo, que se reúnen a intervalos fijos y de forma voluntaria con el objetivo de identificar, analizar y proponer soluciones y sugerencias a la dirección de la empresa a problemas relacionados con sus labores cotidianas. Las buenas ideas se premian y todas las ideas de mejoras son tomadas en cuenta por el programa de sugerencia abierto a todos los trabajadores. Gran cantidad de pequeños problemas que se detectan día a día en los procesos acaban resolviéndose gracias al espíritu de mejora continua y a la colaboración de todos los empleados en este programa. (Alcalde, 2007, pp. 65-66)

Los círculos de calidad nacieron en Japón, pero tienen fundamento en científicos como Deming (1986) y Juran (1988). Su planteamiento es, a diferencia de otros enfoques, de forma voluntaria y ascendente. Por su parte, Ishikawa definió los círculos de calidad como un pequeño grupo organizado voluntariamente con tres objetivos principales: (a) difundir y potenciar el establecimiento y el desarrollo de los grupos de estudio en los mandos intermedios y los trabajadores sobre temas de control de calidad, (b) aplicar los resultados de su estudio en el trabajo a fin de mejorar el entorno laboral y desempeño, y (c) desarrollar la personalidad de los trabajadores y de los mandos intermedios (Carro y Gonzales (2012a).

### **2.2.9 Enfoque hacia la satisfacción del cliente**

Las definiciones de satisfacción de calidad son abordadas desde dos perspectivas: (a) la primera enfatiza la satisfacción como un resultado a una experiencia de compra (Westbrook & Reilly, 1983); y (b) la segunda da mayor importancia al proceso de percepción, evaluativos y psicológicos que se combinan para generar satisfacción (Bearden & Teel, 1983).

El modelo de satisfacción basado en las expectativas indica que el cliente estará satisfecho cuando recibe, al menos, lo que él esperaba de su proveedor, y estará insatisfecho cuando el producto sea, a su juicio, inferior a lo que él esperaba (Barroso & Martín, 1999).

El modelo del nivel de comparación establece que hay tres determinantes básicos del nivel de comparación de un producto: (a) la experiencia previa del cliente con productos similares, (b) las expectativas generadas situacionalmente (como la publicidad), y (c) la experiencia de otros consumidores que sirven como referentes (LaTour & Peat, 1979). El modelo de satisfacción basado en las necesidades se centra más en el cliente y su estado interno (Setó, 2004).

Cuatrecasas (2010) indicó que una correcta gestión de la empresa orientada a la calidad total supondrá tomar como punto de partida de toda la actividad empresarial y sus procesos al cliente final, y disponer la organización adecuada para que toda esta actividad esté directamente encaminada a satisfacerlo rápida y eficientemente. Para ello, planteó operar en estructuras organizativas horizontales y orientadas a los procesos, ya que, en efecto, un organigrama con pocos escalones jerárquicos facilitará la conexión horizontal llevando con mayor rapidez y eficiencia todos los elementos del proceso.

Evans y Lindsay (2008) señalaron que los deseos y necesidades de los clientes son la base de la ventaja competitiva, y las estadísticas demuestran que el aumento de la participación en el mercado tiene elevada correlación con la satisfacción del cliente. Los autores (2008) refirieron el modelo de Índice de Satisfacción del Cliente Estadounidense (ACSI, por sus siglas en inglés: *American Customer Satisfaction Index*) como el primero en medir la satisfacción del cliente, el cual relaciona la satisfacción del cliente con sus factores determinantes: (a) expectativas del cliente, (b) calidad, y (c) valor percibidos. Asimismo, refirieron que la satisfacción del cliente se relaciona con su lealtad, lo cual tiene un gran impacto en la productividad.

### 2.3 Norma ISO 9000

El sistema de calidad de ISO es un conjunto de la estructura de organización, responsabilidades, procedimientos, procesos y de recursos que se establecen para llevar a cabo la gestión de calidad. Para llegar a obtener la certificación ISO, debe existir un plan previo de desarrollo e implantación de un sistema de gestión de calidad (Cuatrecasas, 2010).

La familia de normas ISO 9000 del año 2000 está constituida por cuatro documentos básicos: (a) ISO 9000: Sistema de Gestión de la Calidad-Conceptos y Vocabulario, (b) ISO 9001: Sistema de Gestión de la Calidad-Requisitos, (c) ISO 9004: Sistema de Gestión de la Calidad-Guía para Llevar a Cabo la Mejora, y (d) ISO 10011: Guía para Auditar Sistemas de Gestión de la Calidad.

La norma ISO 9000 considera ocho principios de calidad: (a) enfoque en el cliente, (b) liderazgo, (c) participación del personal, (d) enfoque basado en procesos, (e) enfoque de sistema para la gestión, (f) mejora continua, (g) enfoque basado en hechos para la toma de decisiones, y (h) relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor.

Cuatrecasas (2010) afirmó que las normas ISO 9001 e ISO 9004 se han desarrollado como un par consistente o par coherente de normas, mientras que la ISO 9001 se orienta más claramente a los requisitos del sistema de gestión de calidad de una organización (y su mejora continua), y la norma ISO 9004 va más lejos y proporciona recomendaciones para llevar a cabo la citada mejora; aunque son normas independientes, la nueva estructura fomenta una sinergia mejorada entre ambas y facilita la eficiencia y eficacia organizativa. El mismo autor (2010) afirmó que la certificación nunca debería ser el objetivo prioritario de un sistema de calidad, sino más bien un beneficio o consecuencia de su implementación y un paso más en la consecución de objetivos mayores.

Las normas ISO 10011 se refieren específicamente a las reglas generales para las auditorías, auditores y gestión de programas de auditorías de gestión de calidad. La norma

ISO, que también se relaciona con el sector estudiado, es la norma ISO 22000, la cual especifica los requisitos para un sistema de gestión de inocuidad alimentaria. Esta norma integra los principios del HACCP, y establece los requisitos internacionales para seguridad en la cadena alimentaria desde el agricultor hasta llegar al consumidor (Nava, 2011).

Existen muchas razones que justifican la implementación de un sistema de calidad, y, ante ello, mucho depende de la dirección de la empresa. En cualquier caso, la decisión debe incluir la motivación y entrenamiento de todo el personal. Asimismo, no solo debe implicar la implantación del sistema de calidad, sino también que se mantendrá y revisará periódicamente para garantizar el éxito del proyecto.

#### **2.4 Calidad en las Empresas en el Sector Restaurantes en el Mundo**

El sistema HACCP es un procedimiento que tiene como propósito mejorar la inocuidad de los alimentos ayudando a evitar problemas microbiológicos o de cualquier otro tipo que pongan en riesgo la salud del consumidor. Al considerar el sistema HACCP como requisito para la industria alimentaria en las regulaciones de los Estados Unidos, se ha generado la adopción mundial del mismo (Carro y Gonzales, 2012b).

En el sector restaurantes a nivel mundial, existen guías gastronómicas que miden la calidad basadas en diferentes criterios, y una de ellas es la Guía Michelin, que otorga las estrellas de Michelin de acuerdo con la valoración gastronómica del restaurante en función de su cocina; su valoración corresponde una, dos y tres estrellas, y, para establecer sus valoraciones, los inspectores se basan en cinco criterios: (a) calidad y selección de los productos, (b) creatividad del chef, (c) dominio del punto de cocción y los sabores, (d) relación calidad-precio, y (e) regularidad de servicio (Solla, 2014)

Otro criterio de clasificación que Michelin establece son cinco, cuatro, tres, dos y un cubiertos, de mayor a menor categoría, que miden el confort y el servicio prestado en el restaurante. En función de estas catalogaciones, se hacen estadísticas de los países más

valorados gastronómicamente según las estrellas que pueda tener. Al respecto, si bien, por una parte, no es un sistema muy fiable, ya que estas catalogaciones son hechas por unos pocos y en función de ciertos criterios dictados por otros pocos, por otra parte, a nivel internacional, se han consolidado, llegando a ser un sistema más o menos fiable que casi todo el mundo valora (Solla, 2014).

La Guía Repsol sigue un modelo similar a la Guía Michelin con su clasificación de uno a tres soles, resaltando los mejores restaurantes del año por su calidad y variedad en la cocina. La lista de los 50 Mejores Restaurantes del Mundo, publicada en la revista “Restaurant Magazine” desde el año 2002 clasifica a los restaurantes con una visión mucho más amplia y vanguardista de la cocina, frente a la visión más tradicional de Michelin.

Otro referente de calidad es la publicación estadounidense Zagat, conocida en los últimos años como un gran referente gastronómico on-line, que puntúa de 0 a 30 la decoración y el servicio, todo ello en base a comentarios de los usuarios, además de incluir el precio en el menú (Solla, 2014).

## **2.5 Calidad en el País**

En el Perú, si bien es cierto que falta cultura empresarial, poco a poco más empresas adquieren certificaciones nacionales e internacionales que las ayudan a posicionarse en el mercado y a ser más competitivas. En la actualidad, existen 700 empresas peruanas con acreditación ISO 9001 en diversos rubros, y algunas como Gloria, del rubro de industrias, poseen doble certificación ISO 22000, lo que las posiciona a nivel de Sudamérica. Además, para finales de 2011, existían alrededor de 1,650 empresas con algún sistema de certificación de calidad, tanto en normas ISO (9001, 14001 y 22000) como en otras similares (HSAS 18001, BASC Perú y HACCP). Sin embargo, el factor económico es un problema para la certificación de empresas, sobre todo en el caso de las pequeñas (Falta cultura empresarial para masificar las certificaciones ISO, 2012).



### 2.5.1 Calidad de las empresas en el sector restaurante en el país

En el Perú, la medición de la calidad en el sector restaurantes por parte del gobierno es dada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), institución que, con Decreto Supremo N.º 025-2004, establece las disposiciones para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de restaurantes, dentro de la cual define que los organismos competentes para la aplicación de la norma son los gobiernos regionales. Además da la categorización de restaurantes con base en tenedores, (uno, dos, tres, cuatro y cinco tenedores), los cuales se abocan al mejor servicio y a las condiciones de infraestructura requeridas para cada categoría.

Asimismo, Benzaquen, Devoto, Fernández, Alfageme y Gamarra (2009) propusieron una clasificación con base en el tipo de comida y proceso de servicio consistente en tres tipos: (a) grill, (b) restaurante bufé, y (c) restaurantes de especialidades o temáticos. Analizaron que, en la comida peruana, se hace necesario la implementación de la profesionalización en el diseño y la implementación de un servicio de bienestar para restaurantes, y refirieron que existe una ausencia de liderazgo en esta industria, así como falta de visión técnica, frente a lo cual se hace necesario la implementación de nuevas propuestas y proyectos orientados a la gastronomía y otros aspectos que hagan rica y de calidad la experiencia de visitar un restaurante.

Con respecto a las normas ISO, en la actualidad, hay restaurantes peruanos con certificación ISO 9001, tales como: (a) Astrid & Gastón, (b) Segundo Muelle, (c) Brujas de Cachiche, (d) La Mar, (e) Las Canastas, (f) Pardo's Chicken, y (g) Pescado Capiales (Falta cultura empresarial para masificar las certificaciones ISO, 2012). Pero, aun así, el nivel de certificaciones es inferior a las de otros países como Chile, debido a que el desarrollo económico de las empresas pequeñas no es suficiente para poder lograr una certificación.

Cabe resaltar la falta de información accesible sobre restaurantes en el Perú, por lo

que no se puede determinar la participación en el mercado, lo que constituye una limitación para el estudio del rubro de restaurantes (Benzaquen et ál., 2009).

### **2.5.2 Análisis interno del sector (AMOFHIT) en la región Junín**

**Administración y gerencia (A).** De acuerdo con el Ministerio de la Producción (2011), en Junín, el número total de empresas no manufactureras asciende a 47,900, de las cuales el 97.6% son microempresas, mientras que 1,043 son pequeñas empresas y solo 111 medianas y grandes empresas. La mayoría de firmas se dedican al comercio al por menor, restaurantes, hoteles, y transporte, que, en conjunto, explican alrededor del 61% de las empresas no manufactureras de la región Junín. Asimismo, al año 2011, la región Junín tiene, en el sector restaurantes y hoteles, 5332 microempresas, 23 pequeñas empresas, y ninguna considerada como mediana o gran empresa; la participación de este sector como empresas no manufactureras activas representa el 11.2% de participación (Ministerio de la Producción, 2011). De estos datos, gran parte de empresarios siguen siendo informales, lo que limita las posibilidades de crecimiento sostenido y, por ende, mejoras competitivas que permitirían a estos empresarios competir a nivel nacional y diversificar su oferta, tanto en comercio como en servicio (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2013).

De acuerdo con Luis Rojas (1995), considerando las fuentes citadas, estas refieren un gran número de microempresas en el sector restaurantes y hoteles, y es característica de este tipo de empresas su conformación familiar, lo que trae consigo ventajas y desventajas en su forma de administración (citado por Indacochea, s. a.):

La familia constituye el compromiso social más firme de confianza, el pacto más resistente de protección y de apoyo mutuo, el acuerdo más singular de conveniencia y de amor, que existe entre un grupo de personas. Sin embargo, el hogar familiar es también un ambiente prodigo en contrastes y contradicciones”. (Citado por Indacochea, s. a.)

Jon Martínez (2010) manifestó que las empresas familiares poseen ventajas con respecto a las empresas no familiares, tales como: (a) una visión a más largo plazo, (b) mayor compromiso, (c) relaciones de confianza, (d) mayor continuidad, y (e) menos formalidades para la toma de decisiones; sin embargo, también suelen presentar muchos puntos débiles, tales como: (a) superposición de roles empresariales y familiares, (b) autocracia y paternalismo, (c) enfeudamiento (feudos), (d) nepotismo, (e) manipulación familiar, (f) liderazgo demasiado largo, (g) coadministración muy frecuente, y (h) resistencia al cambio y a la profesionalización (citado por Indacochea, s. a.).

***Marketing y ventas & investigación de mercado (M).*** Tal como lo señala D'Alessio:

El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. (D'Alessio, 2013, p. 172).

En este sentido, los restaurantes tienen una necesidad de centrar sus esfuerzos basados en el cliente. El auge gastronómico en el que se encuentra el país hace que haya un aumento en las empresas y personas ligadas al sector, como es el caso de los restaurantes, y se produce todo un entorno económico en todas las regiones, donde se reconoce que los peruanos comen un poco más y con mejor calidad en su consumo (APEGA-Sociedad Peruana de Gastronomía, 2009).

De un tiempo a este, los precios en restaurantes están creciendo por la preferencia de los clientes por este sector, aunque, si bien es cierto que creció bajo el promedio del Índice de Precios al Consumidor (IPC), que fue de 0.44% para el primer trimestre de 2014, los restaurantes crecieron en este índice en solo 0.4%, tomando como base la fecha de diciembre de 2011 (INEI, 2014b), y el *mix* de productos y la oferta de la región Junín en cuanto a la alianza estratégica con el sector de hoteles y hospedajes explican este incremento de precios

en esta región.

También se suma una oferta de comida más informal, como en el caso de las ferias de comida en épocas de feriados largos y fiestas, gestionada por los restaurantes turísticos de Junín, lo que hace más vistosa la comida regional, que, aun adoleciendo de estándares mínimos de calidad e higiene, constituye una buena alternativa para los turistas y logra acrecentar los precios y la acogida de la oferta culinaria en la región Junín (Chávez, 2004).

***Operaciones, logística e infraestructura (O).*** Este aspecto abarca: (a) la gestión de operaciones productivas en general, (b) la logística integrada apropiada para el proceso productivo, y (c) la infraestructura adecuada donde se realizará este proceso (D'Alessio, 2013). Mediante la Resolución Ministerial N.º 363-2005/MINSA (2005), se establecen las normas sanitarias para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines. Entre ellas, se hace referencia a (a) ubicación e instalaciones, (b) servicios, equipos y utensilios, (c) recepción y almacenamiento de los alimentos, (d) cocina y comedor, (e) preparación de los alimentos, (f) servido de comidas, (g) bebidas alcohólicas y no alcohólicas, (h) salud, higiene y capacidad del personal, (i) medidas de saneamiento, (j) vigilancia y control sanitario, de las infracciones, medidas de seguridad y sanciones aplicadas.

La verificación del cumplimiento de lo dispuesto en las normas sanitarias está a cargo de la Autoridad Sanitaria Municipal; sin embargo, el control que deberían realizar las municipalidades es deficiente, tal como lo manifiesta, en entrevista, Jesús Félix Aquino Oré, propietario del restaurante Llao Llao, ubicado en el distrito Ingenio, provincia de Huancayo: “Alguna vez vinieron, creo que la Fiscalía, la Municipalidad a llevarse muestras de los alimentos para el análisis bromatológico; no nos informaron qué resultado tuvo el análisis” (citada en Ayala, S. & Avilés, J., 2012 p. 6). Asimismo, se puede evidenciar, en el caso restaurante Llao Llao, que, pese a tener los permisos básicos para su funcionamiento, carece de la gran mayoría de lineamientos establecidos en la Resolución Ministerial N.º 363-

2005/MINSA (2005).

La producción es el eslabón perdido de la estrategia empresarial, lo ha sido, lo es, y probablemente lo seguirá siendo, y esta es la miopía más dañina en la gestión empresarial, al no darse cuenta la gerencia de la relevancia del área donde se producen los bienes y servicios, que son la cara e imagen de la organización en los mercados (D'Alessio, 2013).

En cuanto a los costos de producción, los restaurantes de la región Junín se ven favorecidos por la amplia variedad de productos agrícolas cultivados en la región y la fácil accesibilidad para su adquisición. En el sector agrícola, la variedad de condiciones climáticas permite que Junín cuente con un elevado potencial para el cultivo de un sinnúmero de productos, lo que ha determinado que la región se constituya como uno de los principales proveedores de hortalizas, frutas y tubérculos del país. Destacan productos como: (a) café, (b) piña, (c) naranja, (d) papa, (e) zanahoria, (f) alcachofa, y (g) maca, que, en los últimos años, se han venido incorporando no solo en una mayor calidad, sino también en la generación de un mayor valor agregado a través de la agroindustria (BCRP, 2013).

**Finanzas y contabilidad (F).** Considerando que del total de empresas del sector restaurantes, la gran mayoría se encuentra considerada en micro y pequeña empresa como se expuso en la parte de Administración y gerencia, su financiamiento es en gran medida proporcionado por el sistema financiero, en Junín para enero del 2013 las pequeñas y microempresas que conforman la gran mayoría del sector tuvieron un crecimiento en saldos colocados con un 30% respecto al año anterior lo que hace denotar que las empresas de la región están financiándose más con el sistema financiero y creciendo en esa medida, a esto no se puede dejar de mencionar que el índice de morosidad en la región creció en 0.2% llegando a 0.3% para el 2013 (BCRP, 2013). Es importante destacar el crecimiento de la recaudación de tributos procedente de los Medianos y Pequeños Contribuyentes (MEPECOS), lo cual creció en 16.9% para el año 2013 (Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración

Tributaria [SUNAT], 2014).

**Sistema de Información y comunicaciones (I).** El MINCETUR, como institución que gestiona el registro y formalización de los restaurantes, aún no cuenta con una base de datos completa sobre el sector, lo que hace más difícil que se gestione la información interna y externa. Por otra parte, la informalidad imperante en gran medida hace que no existan sistemas de información y comunicación eficientes en Junín, y el planteamiento de APEGA-Sociedad Peruana de Gastronomía para desarrollar la cadena gastronómica no es suficiente pues no tiene mayor llegada a la región, por lo que este factor es una debilidad claramente evidenciada (MINCETUR, 2014).

**Recursos Humanos y cultura (H).** El Valle del Mantaro cuenta con recursos humanos emprendedores y con capacidades laborales aprendidas en la práctica. Una debilidad del recurso humano es la presencia de paradigmas mentales propios del individualismo: (a) desconfianza, (b) informalidad, y (c) falta de proyección empresarial (Junín competitivo: Valle del Mantaro, 2005). El mercado laboral mostró un fuerte dinamismo en la ciudad de Huancayo, habiendo crecido el empleo en 7% anual entre 2005 y 2012 y en cerca del 9% anual el ingreso laboral mensual promedio de la Población Económica Activa (PEA) ocupada de la región Junín (BCRP, 2013).

La PEA ocupada, en su gran mayoría, se concentra en la rama comercio y servicios (46.5%) y en la extractiva (39.1%). Por su parte, en construcción y manufactura, laboran el 4.6% y 8.1% de la PEA ocupada, respectivamente (BCRP, 2013).

La presencia de las micro y pequeñas empresas en la región Junín es importante, ya que este conjunto de empresas (de 2 a 10 trabajadores) ocupa el 22.5% de la PEA, y también hay una presencia fuerte del trabajador independiente (36.5%). Esta gran proporción de micro y pequeña empresa e independientes estaría identificando a la región como de baja productividad y gran informalidad, características principales de este tamaño de empresas. La

mediana y gran empresa (de 11 a más trabajadores) emplea al 12.9% de la PEA del sector privado (BCRP, 2013). Se hace referencia a la micro y pequeña empresa de la región Junín, porque no existen estudios específicamente orientados al sector restaurantes.

**Tecnología, investigación y desarrollo (T).** Si bien es cierto que la gastronomía está en crecimiento, todavía se reconoce que existe informalidad en este sector, APEGA-Sociedad Peruana de Gastronomía, desde su fundación, en 2007, tiene como objetivo desarrollar la gastronomía peruana como un factor de desarrollo e identidad sostenible e inclusivo, lo que alcanza a varios sectores, tales como los relativos a (a) la producción agraria, (b) la producción pesquera, y (c) institutos de gastronomía y turismo. La cadena gastronómica es en gran medida un eje de crecimiento y desarrollo para diversos sectores, como en el caso de los restaurantes, y, por otra parte, la investigación va en aumento en el Perú, gracias a la educación impartida en universidades, institutos y otros: así, para el año 2013, en Lima existen 49 instituciones educativas y en provincias un total de 32.

Similar situación ocurre en el caso de las publicaciones: el Perú lidera la región con publicaciones gastronómicas, por lo que se han obtenido premios y distinciones en certámenes internacionales (APEGA-Sociedad Peruana de Gastronomía, 2009). En la región Junín, la carrera de Gastronomía y Arte Culinario es impartida por el Instituto Continental y el Instituto San Pedro, entre los principales, y constituye una alternativa de desarrollo en este ámbito, pero no se puede dejar de mencionar que no existe una universidad donde se desarrolle la investigación en este sector.

## **2.6 Resumen**

Los factores de la TQM están basados en los conceptos planteados por los gurús de la calidad: (a) Crosby, (b) Juran, y (c) Deming, que, además, tienen aportes de otros autores, como Ishikawa, y son fundamentados y estudiados por diversos autores en libros que estudian la calidad total. Por otra parte, la Norma ISO 9001: 2008, que es la estándar para evaluar la

calidad en las empresas, incluye, entre otros, factores de la TQM como parte de su evaluación.

La calidad del sector restaurantes en el mundo es certificada por guías de calidad, tales como: (a) la Guía Michelin, (b) Repsol, y (c) Sagat, las que verifican la calidad en los insumos y procesos de preparación de los productos, y, en cuanto a la verificación de la calidad en la infraestructura y servicio, la certificación está dada por tenedores. En el Perú, el MINCETUR es la institución encargada de dictar la reglamentación necesaria para el sector restaurantes, además de implementar y documentar la diferenciación de restaurantes por tenedores. Asimismo, en el Perú, existen restaurantes que tienen certificación ISO 9001, pero, aun así, el nivel de certificaciones en el Perú es menor al de otros países debido al nivel económico de las micro y pequeñas empresas.

## **2.7 Conclusiones**

Las contribuciones de los gurús de la calidad (Deming, Juran y Crosby), cada uno con su estilo y enfoque de gestión de calidad, dieron origen a la filosofía de la TQM. La gestión de calidad total acentúa el aprendizaje y la adaptación al cambio continuo como claves para el éxito organizacional.

El modelo de gestión de calidad TQM propuesto por Benzaquen (2013a) establece estándares para aquellas empresas que desean implantar el modelo en sus empresas, y muchas de las organizaciones han considerado esta necesidad de implementación para así obtener certificaciones con la finalidad de obtener: (a) beneficios en la productividad, (b) clientes satisfechos, y (c) mejoras económicas.

La herramienta de medición de la gestión de calidad que combina nueve factores claves adaptados a la realidad peruana establece una relación entre los cuatro principales bloques de una organización, lo que fortalece esta herramienta, aplicada en el desarrollo de la presente investigación cuantitativa.



De acuerdo con el Ministerio de la Producción, en Junín, el número total de empresas no manufactureras asciende a 47,900, de las cuales el 97.6% son microempresas, mientras que 1,043 son pequeñas empresas, y solo 111 son medianas y grandes empresas.



## Capítulo III: Metodología

### 3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación constituye el plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere en una investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). El presente estudio tiene enfoque cuantitativo, la naturaleza de la realidad no cambia por las observaciones o mediciones de este enfoque, y lo que busca es ser objetivo, evitando que afecten las tendencias del investigador u otras personas (Hernández et ál., 2010).

El alcance de la investigación es descriptivo, dado que se busca describir el nivel de cumplimiento de los nueve factores de la TQM en el sector restaurante de la región Junín: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de calidad, (c) auditoría y evaluación de calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento de proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad, e (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente.

De acuerdo con la clasificación que Hernández et ál. (2010) adoptan, la presente investigación es no experimental, debido a que el estudio se realiza sin manipular las variables y solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para mostrarlos. En esta investigación, no se genera ninguna situación de manera intencional, como sí se realiza en un diseño de investigación experimental.

La presente investigación aplica el diseño transeccional o transversal, y los datos se recolectaron en un solo momento con la finalidad de describir el nivel de cumplimiento de los nueve factores de la TQM. Este proceso se realizó mediante una encuesta, que consta de 35 preguntas cerradas, se entrevistó a los administradores de cada restaurante de la región Junín, y las encuestas fueron aplicadas entre los meses de julio y agosto de 2014.

En resumen, la presente investigación no experimental adopta un enfoque

cuantitativo, con alcance descriptivo y con diseño transversal o transeccional.

### **3.2 Conveniencia del Diseño de la Investigación**

El diseño de la investigación de tipo cuantitativo, descriptivo y transversal es conveniente, porque cumplirá con el objetivo de identificar el nivel de cumplimiento de los nueve factores de éxito de la TQM en el sector restaurantes de la región Junín, y permitirá responder las preguntas de investigación.

Investigadores como Li et ál. (2003) y Benzaquen (2013a) utilizaron instrumentos similares, diseñados para medir el nivel de cumplimiento de la gestión de calidad total asociada a factores, y los resultados de estas investigaciones identificaron que la organizaciones están convirtiendo a la gestión de la calidad total en condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito de una organización (Camisón, Cruz, & Gonzales, 2007).

### **3.3 Población de la Investigación**

Selltiz señaló que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (citado en Hernández et ál., 2010, p. 174). En la región Junín, en el sector restaurante, se encontraron empresas formales e informales: las empresas formales son aquellas que cuenta con Registro Único del Contribuyente (RUC), y las informales son las que no cuentan con dicho registro, por lo que, en el caso de la presente investigación, solo se han considerado empresas formales del sector restaurante de la región Junín. La información de los restaurantes existentes en la región Junín fue tomada del MINCETUR, con fecha de actualización 2009.

Por lo tanto, la población en estudio está conformada por todas las empresas formales del sector restaurante inscritas en el MINCETUR que operan en la región Junín. La unidad de análisis es la empresa, y el total de la población está compuesta por 263 empresas. En la Tabla 3, se detalla la cantidad de población por provincia.

Tabla 3

*Población de Restaurantes en la Región Junín*

<b>Provincia</b>	<b>N</b>
Chanchamayo	123
Huancayo	71
Tarma	24
Chupaca	13
Jauja	13
Satipo	9
Concepción	8
Junín	2
<b>Total</b>	<b>263</b>

**3.4 Información sobre el Consentimiento**

Los administradores de los restaurantes antes de ser encuestados tomaron conocimiento del propósito del proyecto de investigación, se les entregó el documento “Hoja de información para participar en la investigación” (ver Apéndice A). En el documento, se indica que el objetivo es obtener información y conocer su opinión referente a la gestión de calidad de su organización, y, para ello, se aplicó un cuestionario de 35 preguntas, que fueron respondidas de forma libre y voluntaria.

Con la finalidad de obtener la confidencialidad de los encuestados de la muestra, se utilizó el documento “Hoja de consentimiento para participar en el estudio”, en la que se certifica que el encuestado ha sido informado sobre el propósito, procedimiento, beneficios y manejo de la confidencialidad de la investigación (ver Apéndice B).

**3.5 Características de la Muestra**

La selección de la muestra fue probabilística, porque todos los elementos de la población tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos, y el proceso se desarrolló de la siguiente manera:

- Se calculó el tamaño de la muestra con el programa STATS, y considerando el tamaño del universo 263, error máximo aceptable del 5%, nivel deseado de confianza del 95%, el resultado del cálculo fue 157.

- La selección de la muestra se determinó aplicando un muestreo probabilístico por racimos, debido a que las unidades de análisis (restaurantes) se encuentran dispersas en las ocho provincias del departamento de Junín, y se seleccionó aleatoriamente las provincias de Junín con la finalidad de que se investigue cada unidad de análisis en los elegidos. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 4.

Tabla 4

*Muestra de los Restaurantes en la Región Junín*

<b>Provincia</b>	<b>n</b>
Chanchamayo	73
Huancayo	46
Tarma	16
Chupaca	7
Jauja	9
Concepción	6
<b>Total</b>	<b>157</b>

No se encuestó en las provincias de Satipo y Junín por la limitación de tiempo y distancia geográfica, lo cual está contemplado como válido en el muestreo probabilístico por racimos, cabe señalar su poca significancia a nivel de toda la población. El procedimiento de la selección de muestra en las otras provincias fue mediante la asignación de un número a cada individuo de la población, y a través del STATS, se eligieron las unidades hasta completar el tamaño de muestra requerido. El muestreo probabilístico por racimos es muy eficiente cuando la población es muy grande y dispersa. El detalle de los restaurantes encuestados puede apreciarse en el Apéndice C.

### **3.6 Confidencialidad**

En la presente investigación, se utilizaron los documentos “Información para participar en la Investigación” y “Consentimiento informado”; estos formatos contienen la aceptación de la participación de los encuestados de manera libre y voluntaria, y además, refieren la confidencialidad de la información y el anonimato del encuestado.

### 3.7 Instrumentos

Toda investigación cuantitativa tiene instrumentos para medir las variables, y esta debe representar a las variables consideradas en la investigación (Hernández et ál., 2010). El “Cuestionario sobre la implementación de la calidad en la empresa” es un instrumento diseñado para medir el nivel de cumplimiento de la gestión de calidad total asociada a nueve factores: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de calidad, (c) auditoría y evaluación de calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento de proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad, e (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente (ver Apéndice D).

Benzaquen (2013a) indicó que, para el desarrollo de la herramienta que mide los factores de la calidad, considera a la administración de la calidad (Y) como una función que depende de nueve factores  $X_i$ , siendo:

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

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

Cada factor depende de preguntas específicas, desde  $X_{11}$  hasta  $X_{94}$ , y cada factor puede incluir de tres a cinco preguntas específicas (ver Apéndice F).

### 3.8 Procedimiento de Recolección de Datos

La recolección de datos se realizó mediante encuestas, y el estudio consideró a las empresas como unidad de análisis, y se seleccionó a los administradores de cada restaurante para responder las 35 preguntas cerradas del cuestionario sobre la implementación de la calidad en las empresas. La toma de información se realizó en cada establecimiento, y el número de empresas encuestadas fue de 157.

La lista de los restaurantes se obtuvo del MINCETUR Huancayo, entidad encargada de formular, dirigir, coordinar, ejecutar y supervisar la política de comercio exterior, así como la política de turismo, en concordancia con la política general del Estado y en

coordinación con los sectores e instituciones vinculados a su ámbito. Asimismo, tiene la función de promover: (a) capacitación, (b) acceso a sistemas de información, (c) asistencia técnica, y (d) asesoría del sector artesanal y empresas inscritas.

Las encuestas fueron aplicadas por los integrantes del grupo de tesis de acuerdo con los lugares de trabajo, y previamente se organizaron reuniones de grupo para definir los procedimientos y consideraciones que se debe tener en cuenta para rellenar las encuestas.

Una vez concretada la fecha de reunión con el administrador del restaurante, se procedió a explicar a cada encuestado los detalles y características de los estudios, con la finalidad de obtener su mayor atención y participación en la encuesta. Luego se dio a conocer a cada uno el formato de consentimiento informado, el tiempo de la encuesta en promedio fue de 30 minutos por cada uno, y, finalizada la encuesta, se agradeció por el tiempo otorgado.

Asimismo, se informó a cada encuestado que la información obtenida sería de uso exclusivo para la investigación y que se mantendría la confidencialidad de la información. Algunos se mostraron muy interesados en obtener la información final sobre este estudio, ya que era de su interés.

### **3.9 Análisis e Interpretación de Datos**

Para iniciar con el análisis de los datos, lo primero que se realizó fue asignar un puntaje a cada respuesta obtenida del cuestionario. Estas preguntas se respondieron en una escala de Likert, donde se asignó el siguiente criterio: (a) 1, totalmente en desacuerdo; (b) 2, en desacuerdo; (c) 3, neutro; (d) 4, de acuerdo; y (e) 5, totalmente de acuerdo, y se utilizó la siguiente fórmula:

$$x_{ij} = \frac{1}{n} \sum_{m=1}^n x'_{m}$$

Donde  $X_{ij}$  representa el promedio de la puntuación obtenida para cada pregunta,  $n$  representa el número total de preguntas, que, para este caso, será una constante de 157, y  $m$  representa el puntaje alcanzado por cada pregunta.

La información obtenida en las encuestas se ingresó al programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 20, con la finalidad de ser analizada.

Para medir la confiabilidad del instrumento, se utilizó el Alpha de Cronbach. La confiabilidad es el grado en que un instrumento produce resultados consistentes (Hernández et ál., 2010). En la presente investigación, la obtención del Alpha de Cronbach se calculó mediante el uso de la matriz de correlación para cada factor, que utiliza el promedio de las correlaciones de cada uno de los ítems, y se utilizó la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum V_i}{V_t} \right]$$

Donde:  $\alpha$  = Alfa de Cronbach

K = número de ítems

$V_i$  = varianza de cada ítem

$V_t$  = varianza del total

El instrumento consta de 35 preguntas sobre la implementación de la TQM en las empresas del sector restaurante de la región Junín, y estas encuestas se realizaron a los administradores de cada organización. Las respuestas de las encuestas se ingresaron al SPSS con la finalidad de realizar los análisis descriptivos de cada variable y de frecuencia.

### 3.10 Validez y Confiabilidad

Se analizó la confiabilidad de las preguntas del cuestionario por medio del cálculo del Alpha de Cronbach para cada factor evaluado. La confiabilidad es fundamental, porque indica el grado en que su aplicación repetida al mismo individuo produce resultados iguales; esta confiabilidad varía de acuerdo con el número de ítems, es decir, a mayor número de ítems mayor confiabilidad (Hernández et ál., 2010).

La confiabilidad de la encuesta se muestra en la Tabla 5, en la que se observa que el valor del Alpha de Cronbach en todos los ítems es mayor que 0.8, lo que indica que las variables se encuentran altamente correlacionadas, y, por lo tanto, el instrumento cuantitativo



es confiable. Es importante también indicar que el correlativo de las preguntas no guarda ningún orden consecutivo de los factores evaluados.

Benzaquen (2013a) mencionó que el valor del Alpha de Cronbach mayor que 0.70 es aceptable, por lo que las preguntas del instrumento son confiables y miden realmente al factor que están asociados, mientras que Hernández et ál. (2010) indicaron, respecto de los diferentes valores del Alpha de Cronbach, que no existe una regla que indique que a partir de este valor no hay fiabilidad del instrumento.

Tabla 5

*Valor Alpha de Cronbach*

<b>Factor</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>N.º de preguntas</b>
Alta gerencia	0.892	5
Planeamiento de la calidad	0.895	3
Auditoría y evaluación de la calidad	0.894	3
Diseño del producto	0.912	3
Gestión de la calidad del proveedor	0.902	4
Control y mejoramiento del proceso	0.897	5
Educación y entrenamiento	0.901	4
Círculos de calidad	0.896	4
Enfoque hacia la satisfacción del cliente	0.902	4

### 3.11 Resumen

El presente estudio de enfoque cuantitativo con alcance descriptivo transeccional permite evaluar el nivel de implementación de calidad total en los restaurantes de la región Junín, evaluado bajo nueve factores de la TQM.

La población en estudio estuvo compuesta por todas las empresas formales del sector restaurante, inscritas en el MINCETUR Junín, que operan en la región Junín, y la unidad de análisis es la empresa. El universo asciende a 263 restaurantes, cuya base de datos fue obtenida del MINCETUR Huancayo, y se obtuvo una muestra de 157 empresas, calculada con un nivel de error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

La recolección de datos se realizó mediante encuestas, que fueron aplicadas a los administradores de los restaurantes de la muestra, quienes participaron previo consentimiento

voluntario. Las encuestas se componen de 35 preguntas cerradas, cuyas respuestas se dieron bajo la escala de Likert. Para medir la confiabilidad del instrumento, se utilizó el Alpha de Cronbach.

Se utilizó el instrumento de los nueve factores de la TQM (Benzaquen, 2013a), donde cada factor incluye entre tres y cinco preguntas: (a) alta gerencia, (b) planeamiento de calidad, (c) auditoría y evaluación de calidad, (d) diseño del producto, (e) gestión de la calidad del proveedor, (f) control y mejoramiento de proceso, (g) educación y entrenamiento, (h) círculos de calidad, e (i) enfoque hacia la satisfacción del cliente.



## Capítulo IV: Resultados

### 4.1 Perfil de Informantes

De acuerdo con el número de trabajadores, de las 157 empresas encuestadas del sector restaurantes de la región Junín, el 96% son microempresas y el 4% son pequeñas empresas (ver Figura 2). Los resultados obtenidos se detallan en la Tabla F1 y en la Figura F1 (ver Apéndice E).

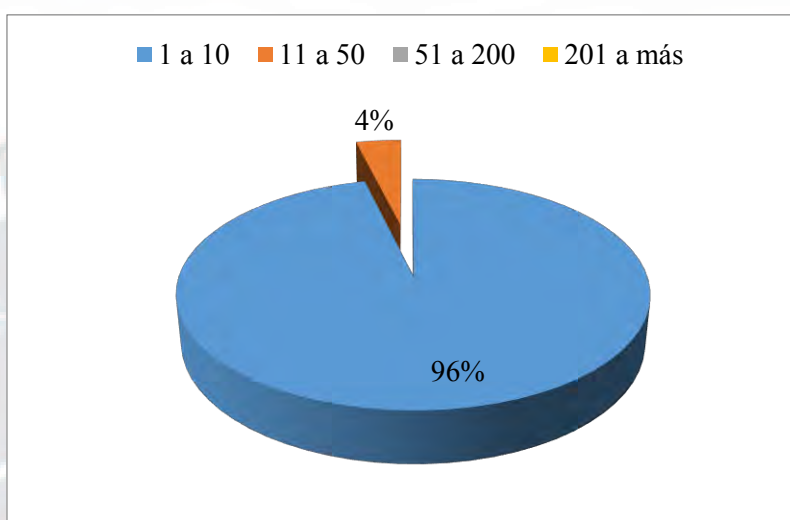


Figura 2. Número de trabajadores del sector restaurante (%).

Considerando el tiempo de fundación, el 47% tiene de 0 a 5 años; el 20%, de 6 a 10 años; el 12%, de 11 a 15 años; el 7%, de 16 a 20 años; y el 14%, más de 20 años (ver Figura 3).

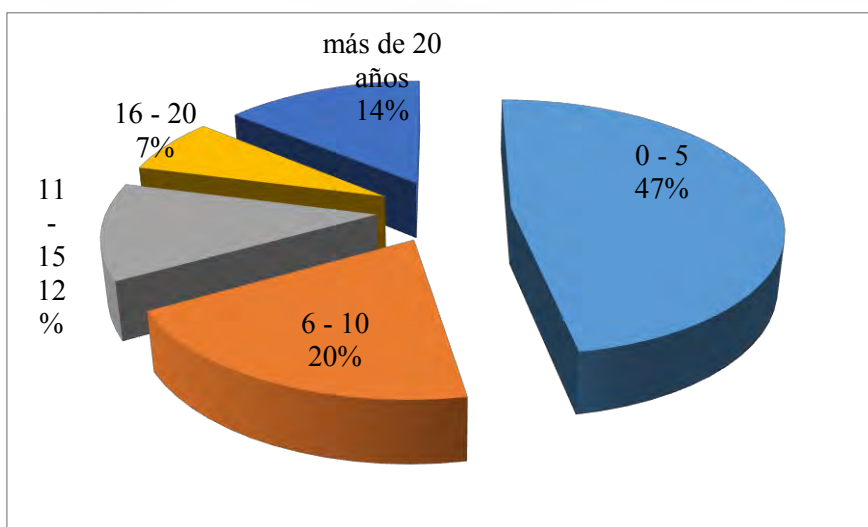


Figura 3. Tiempo de funcionamiento del sector restaurante (%).

## 4.2 Resultados del Nivel de Cumplimiento de los Factores TQM

El objetivo de la presente investigación es identificar el nivel de cumplimiento de los factores de la TQM en el sector restaurantes de la región Junín, en este acápite se presenta los resultados obtenidos de la investigación.

### 4.2.1 Nivel de cumplimiento del sector restaurantes de la región Junín

De acuerdo con los resultados obtenidos, en la Tabla 6 y en la Figura 4, se presenta la media alcanzada por los niveles de puntuación de cada factor, correspondiendo la media más alta al factor alta Gerencia (X1), seguido del factor control y mejoramiento del proceso (X6), y las medias más bajas las obtuvieron los factores diseño de producto (X4) y círculos de calidad (X8).

Tabla 6

*Modelo de los Nueve Factores TQM: Media Alcanzada por Factor*

Media de los nueve factores de la gestión de la calidad									
Factores	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9
Media	3.92	3.46	3.11	2.74	3.06	3.58	3.33	2.74	3.31

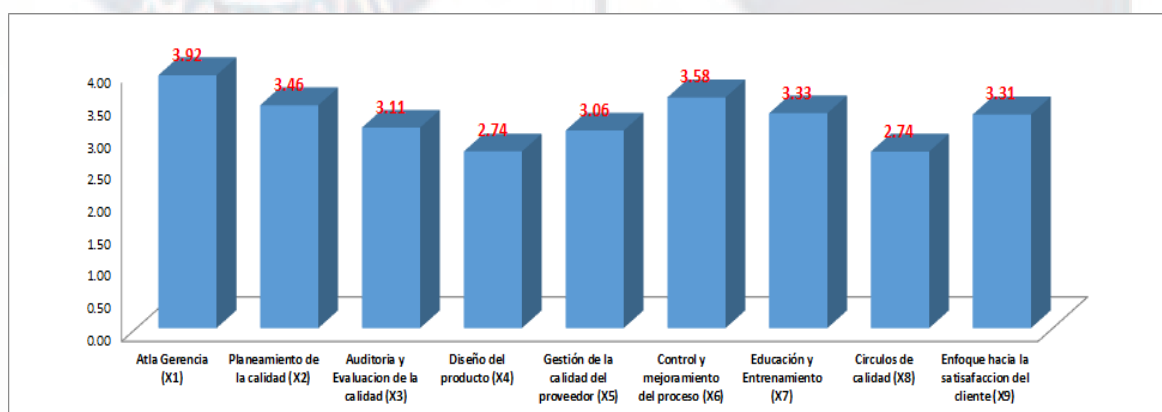


Figura 4. Media de los nueve factores TQM.

Estos resultados podrían indicar que la alta gerencia está comprometida con la implementación de un modelo de gestión de la calidad en el sector restaurante, y en relación con los factores diseño de producto y círculos de calidad, que obtuvieron menores medias, podría indicarse que, para los encuestados, no sea relevante en su gestión.

#### 4.2.2 Análisis del nivel de cumplimiento del factor alta gerencia

El factor de alta gerencia fue el que obtuvo una mayor puntuación en la media, alcanzando un valor de 3.92, y la pregunta X15 (La alta gerencia busca el éxito de la empresa en el largo plazo) fue la que obtuvo una media de 4.30, alcanzando un puntaje alto, mientras que todas las preguntas obtuvieron una media superior a 3.5.

Tabla 7

*Media por Pregunta: Factor Alta Gerencia*

Alta gerencia (X1)					
Pregunta	X11	X12	X13	X14	X15
Media	3.57	4.02	3.73	3.98	4.3

La alta puntuación de este factor está influida por respuestas positivas de los encuestados, que respondieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo para las preguntas X11, X12, X13, X14 y X15, tal como se muestra en la Figura 5.

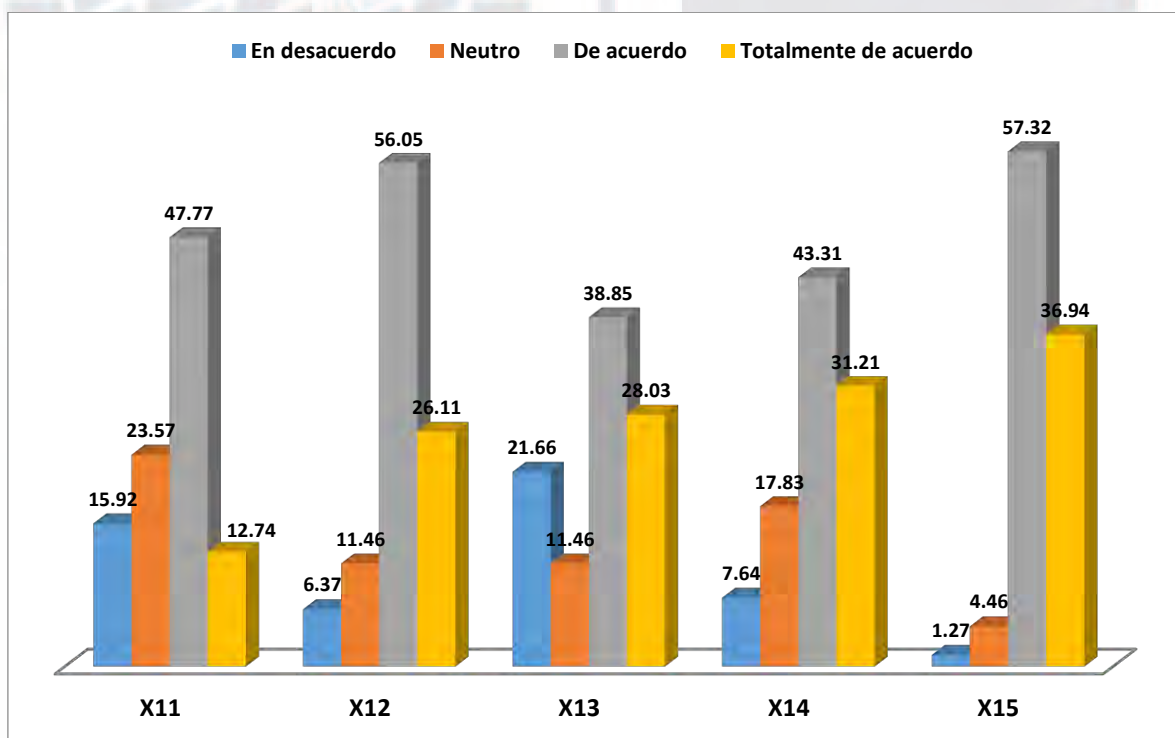


Figura 5. Nivel de respuestas por ítem del factor alta gerencia (%).

Donde:

X11: La alta gerencia participa activamente en la gestión de la calidad en la empresa.

X12: La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la gestión de la calidad.

X13: La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la gestión de la calidad.

X14: La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.

X15: La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.

Estos resultados indican que existe un alto nivel de cumplimiento del factor alta gerencia en la gestión de calidad en las empresas del sector restaurante de la región Junín. En ese sentido, se busca el éxito de la empresa en el largo plazo, se fomentan reuniones para discutir temas relacionados con la gestión de la calidad, y se proporciona recursos apropiados para elevar el nivel de calidad, lo que denota una alta disposición de la alta gerencia en cuanto a gestión de calidad. Para mayor detalle, el resultado por preguntas se muestra en la Figura H1 (ver Apéndice H).

#### **4.2.3 Análisis de nivel de cumplimiento de calidad para el factor planeamiento de la calidad**

Según los resultados de la investigación este factor obtiene una media de 3.46, lo que indica un nivel de cumplimiento medio para el factor planeamiento de la calidad, resultado impulsado por las pregunta X21 (La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a calidad), que alcanza una media de 4.37 (ver Tabla 8).

Tabla 8

*Media por Pregunta: Planeamiento de la Calidad*

<b>Factor: planeamiento de la calidad (X2)</b>			
Pregunta	X21	X22	X23
Media	4.37	3.57	2.43

En la Figura 6, se ilustra el nivel de respuestas obtenidas por cada pregunta, y se

puede observar que los encuestados responden de manera favorable ante el hecho de que su organización tiene metas claras y detalladas en cuanto a calidad, así como una adecuada atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad, ya que los encuestados responden en un nivel del 88.43% estar de acuerdo y muy de acuerdo en cuanto la pregunta X21 (La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad), mientras que un 63.03% está de acuerdo y muy de acuerdo con la pregunta X22 (La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad).

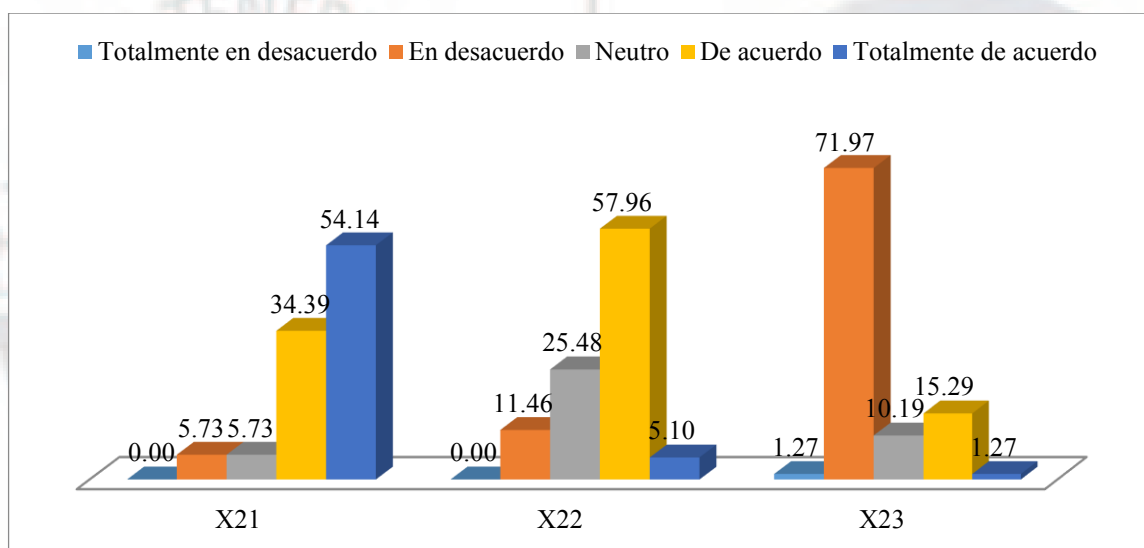


Figura 6. Nivel de respuestas por ítem factor planeamiento de la calidad (%).

Donde:

La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad-X21.

La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad-X22.

La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad-X23.

Sin embargo, la pregunta X23 (La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad ) alcanza una puntuación baja de 2.43, y el 73.24% responde estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, dejando ver que la empresa no involucra a

sus empleados para hacer las políticas y planes de la calidad, lo que podría ser atribuible a un factor idiosincrático que representa una estrecha relación entre empresa y la alta gerencia, esta última generalmente representada por algún miembro de la familia, lo que podría estar originando que las empresas familiares no tomen en cuenta a sus empleados en decisiones en cuanto a gestión de calidad se refiere. Para mayor detalle, el resultado por preguntas se muestra en la Figura H2 (ver Apéndice H).

#### 4.2.4 Análisis de nivel de cumplimiento de calidad para el factor auditoría y evaluación de la calidad

Los resultados de esta investigación determinan que la media del factor es 3.11, lo que indica que el nivel de cumplimiento es medio en relación con la gestión de la calidad en el sector restaurante. La pregunta X31 (La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones) obtiene una media de 3.38, mientras que la pregunta X33 (El benchmarking se utiliza ampliamente en la empresa) obtiene un puntaje bajo de 2.76 (ver Tabla 9 y Figura 7).

Tabla 9

*Media por Pregunta: Auditoría y Evaluación de la Calidad*

<b>Factor: auditoría y evaluación de calidad (X3)</b>			
Pregunta	X31	X32	X33
Media	3.38	3.19	2.76

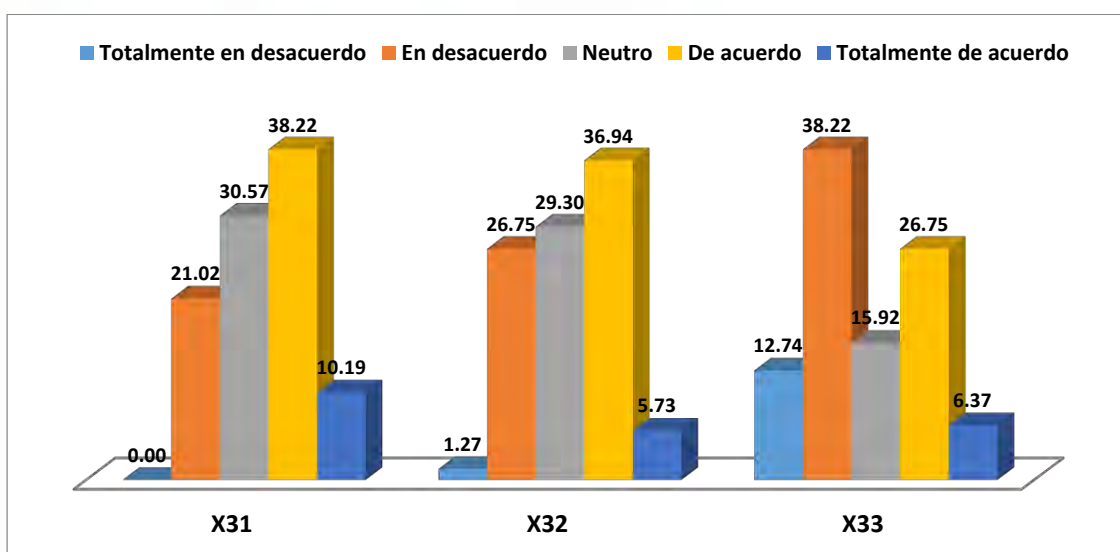


Figura 7. Nivel de respuestas por ítem factor auditoría y evaluación de la calidad (%).



Donde:

La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones-X31.

La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad-X32.

El *benchmarking* se utiliza ampliamente en la empresa-X33.

Para el caso de las preguntas X31 y X32, las respuestas en neutro alcanzan los niveles de un 30%, aproximadamente, y la respuesta de acuerdo fue la que obtuvo un nivel de 38.22% y 36.94%, respectivamente para ambas preguntas, lo que indica un adecuado manejo de la información y la evaluación de las políticas y planes de la calidad, mientras que el *benchmarking* obtiene niveles de desacuerdo y muy desacuerdo de 50.96%, atribuible a un probable desconocimiento o un desinterés, por parte de las empresas, por el uso de esta herramienta de gestión. Para mayor detalle, el resultado por preguntas se muestra en la Figura H3 (ver Apéndice H).

#### **4.2.5 Análisis de nivel de cumplimiento de calidad para el factor diseño del producto**

El factor diseño de producto alcanza una media de 2.74, que da como resultado que el nivel de cumplimiento en la gestión de la calidad para este factor es bajo en los restaurantes de la región Junín. Todos los ítems están por debajo de una media de 2.83 (ver Tabla 10).

Tabla 10

*Media por Pregunta: Factor Diseño del producto*

<b>Factor: diseño del producto (X4)</b>			
Pregunta	<b>X41</b>	<b>X42</b>	<b>X43</b>
Media	2.83	2.82	2.57

En este caso, existe un nivel cercano al 50% de los encuestados que están en desacuerdo en la pregunta X41 (Los requerimientos de los clientes es considerado para el diseño del producto), y lo mismo ocurre en las preguntas X42 (La empresa invierte en el diseño del producto) y X43 (La empresa tiene un método para el diseño del producto). Sin

embargo, existe un grupo cercano al 30% que manifiesta que la empresa sí cuenta con los tres ítems consultados, pero existe un grupo que va del 10 al 14% que indica una respuesta neutra, lo que prácticamente afecta el nivel de puntuación alcanzado por este factor (ver Figura 8).

Para mayor detalle, el resultado por preguntas se muestra en la Figura H4 (ver Apéndice H).

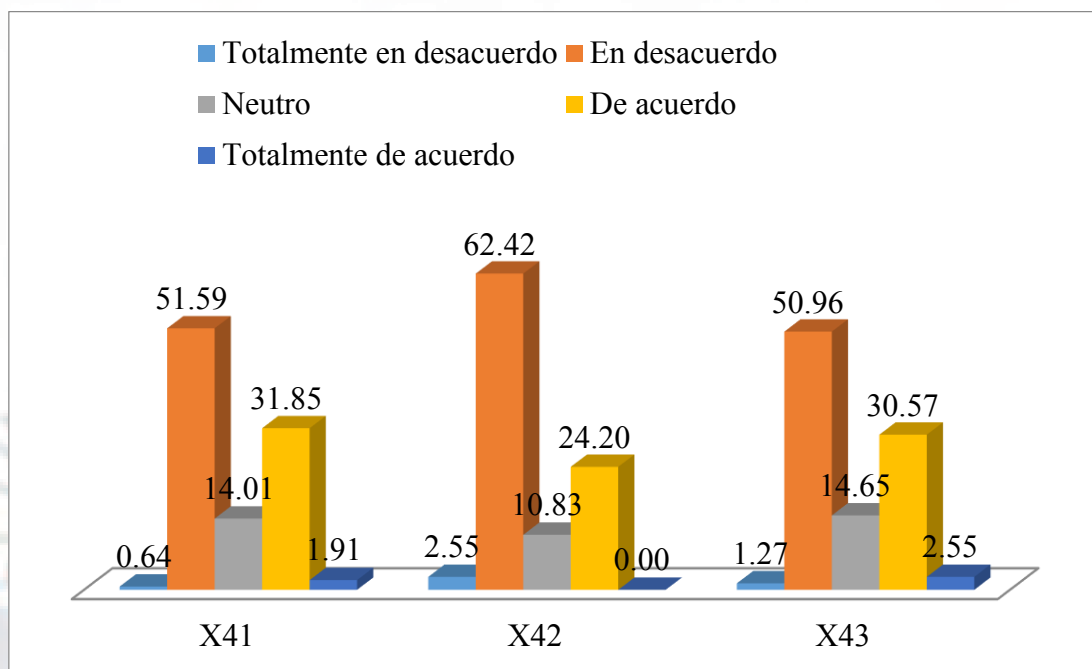


Figura 8. Nivel de respuestas por ítem factor diseño del producto (%).

Donde.:

Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto-X41.

La empresa invierte en el diseño del producto-X42.

La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto-X43.

#### 4.2.6 Análisis de nivel de cumplimiento de calidad para el factor gestión de la calidad del proveedor

Este factor alcanza una media de 3.06 lo que indica que su nivel de cumplimiento es medio. La pregunta X53 (La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada) alcanza una media alta de 4.2 mientras que la pregunta X54 (La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores) alcanza una media baja de 2.06

(ver Tabla 11).

Tabla 11

*Media por Ítem: Gestión de la Calidad del Proveedor*

<b>Factor: gestión de la calidad del proveedor (X5)</b>				
Pregunta	X51	X52	X53	X54
Media	3.03	2.96	4.21	2.06

En cuanto a los ítems X51 y X52, no necesariamente fueron las respuestas neutrales las que determinaron las medias para cada caso, sino que lo que ocurrió fue que existió una polarización en las respuestas. Para la pregunta X51 (Las empresas han establecido relación de largo plazo con sus proveedores), las respuestas totalmente en desacuerdo y en desacuerdo alcanzaron un 49.69%, y fue mayor al 42.04% para respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo. La pregunta X52 (La empresa posee información detallada del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad) alcanzó niveles de 47.13% para las respuestas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo en contraposición al 36.95% para respuestas de acuerdo y totalmente de acuerdo (ver Figura 9).

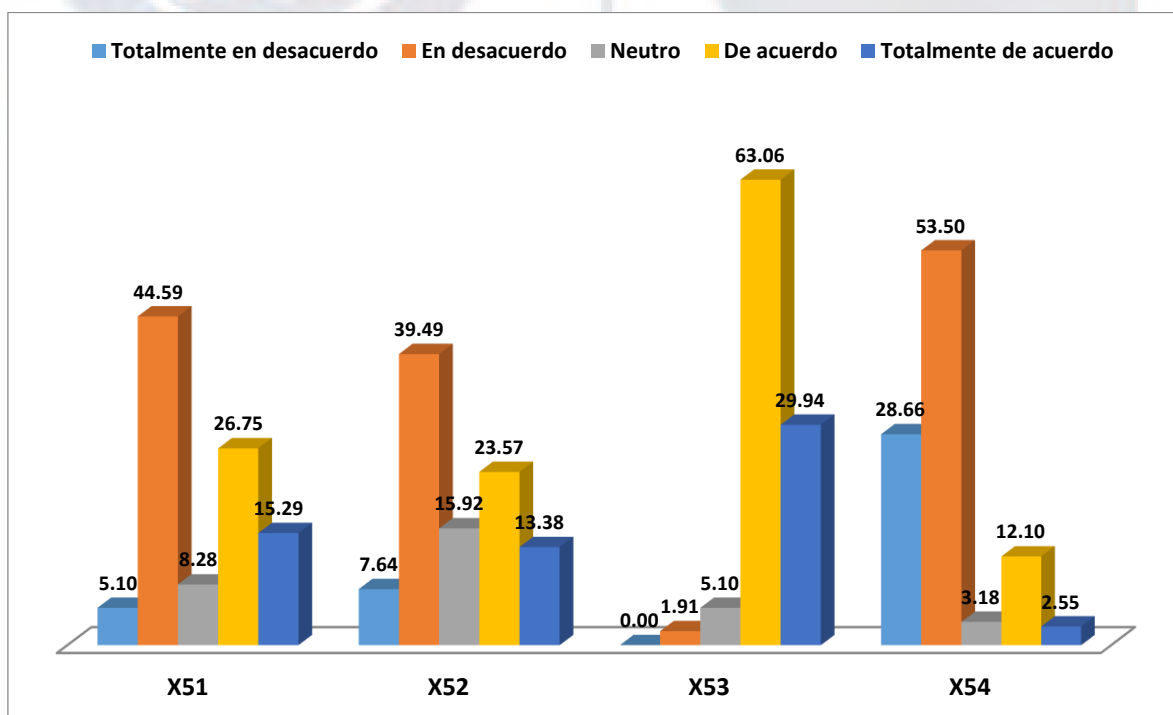


Figura 9. Nivel de respuestas por ítem factor gestión de la calidad del proveedor (%).

Donde:

La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores-X51.

La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad-X52.

La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada-X53.

La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores-X54.

Ello indica que existen organizaciones que sí consideran importante una relación de cooperación a largo plazo con sus proveedores, así como tener una información detallada acerca del desempeño de sus proveedores en cuanto a calidad, pero también existe un buen grupo cercano al 50% que no considera importantes estos dos puntos mencionados. Para mayor detalle, el resultado por preguntas se muestra en la Figura H5 (ver Apéndice H).

#### **4.2.7 Análisis de nivel de cumplimiento de calidad para el factor control y mejoramiento del proceso**

Este factor alcanza una media de 3.58, lo que indica que el nivel de cumplimiento en la gestión de la calidad de este factor es medio, donde cuatro preguntas, de las cinco, alcanzaron medias que van de 3.78 a 4.29, y la pregunta X64 (La empresa utiliza las siete herramientas de control de la calidad para el control y mejoramiento de proceso: diagrama de flujo, diagrama Ishikawa, causa- efecto, lista de verificación, diagrama de Pareto, histograma, gráficos de control, diagrama de relaciones) afecta el nivel de puntuación, ya que tiene una media de 1.73 (ver Tabla 12).

Tabla 12

*Media por Pregunta: Control y Mejoramiento del Proceso*

<b>Factor: control y mejoramiento del proceso (X6)</b>					
Pregunta	X61	X62	X63	X64	X65
Media	4.01	4.29	4.07	1.73	3.78

De los resultados, se puede percibir que la mayoría de las empresas están comprometidas con el plazo de los requerimientos de los clientes, en tener instalaciones y una disposición física del equipo operativo con un funcionamiento apropiado, así como un buen mantenimiento de dichos equipos; sin embargo, al abordar la pregunta de si la empresa utiliza alguna de las siete herramientas de control de calidad para el control y mejoramiento del proceso, un 94.9% responde estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo (ver Figura 10), lo que podría indicar que casi ninguna organización de la muestra aplica dichas herramientas o desconoce su aplicación en la organización como parte de la gestión de calidad.

Para mayor detalle, el resultado por preguntas se muestra en la Figura H6 (ver Apéndice H).

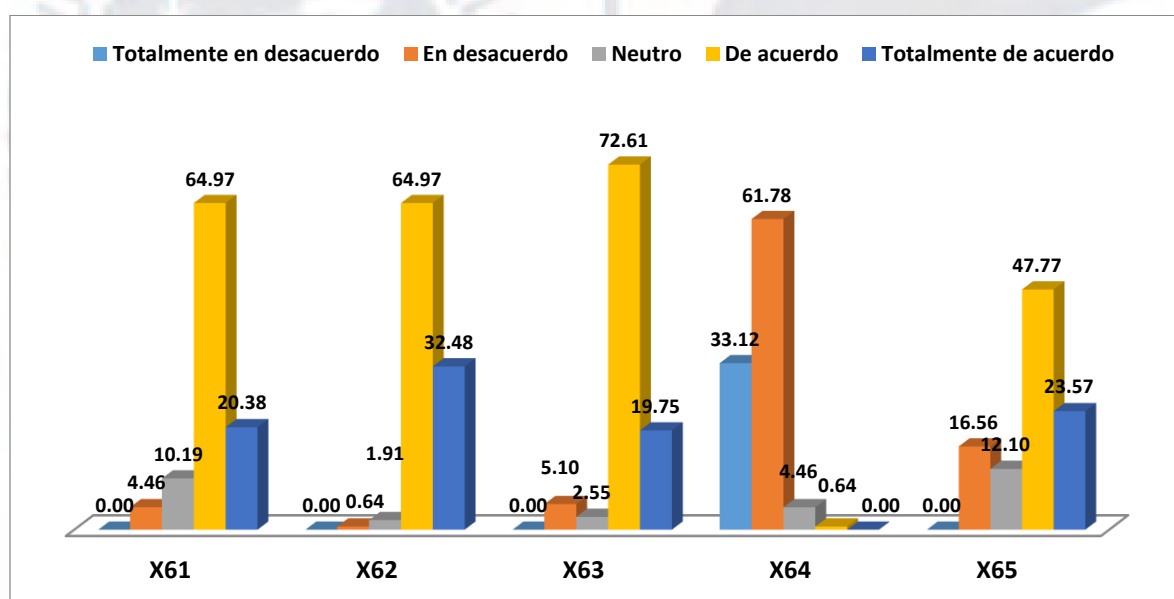


Figura 10. Nivel de respuestas por ítem factor control y mejoramiento del proceso (%).

Donde:

El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes-X61.

Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente-X62.

Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento-X63.

La empresa utiliza las siete herramientas de control de la calidad para el control y mejoramiento del proceso (diagrama de flujo, diagrama de Ishikawa o causa-efecto, lista de verificación, diagrama de Pareto, histograma, gráficos de control, diagrama de relaciones)-X64.

La empresa implementa el control de calidad con eficacia-X65.

#### **4.2.8 Análisis de nivel de cumplimiento de calidad para el factor educación y entrenamiento**

En los resultados de la investigación, se determinó que la media para el factor educación y entrenamiento fue de 3.33, lo que indica que el nivel de cumplimiento en la gestión de la calidad es media. Todas las medias de los ítems están por encima de 3.11 (ver Tabla 13).

Tabla 13

*Media por Pregunta: Factor Educación y Entrenamiento*

<b>Factor: educación y entrenamiento (X7)</b>				
Pregunta	X71	X72	X73	X74
Media	3.42	3.51	3.29	3.11

En tres de los cuatro ítems, el nivel de respuestas de acuerdo y totalmente desacuerdo alcanza niveles de 62.42%, 59.88% y 46.49%, haciendo notar que la mayoría de los empleados reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad, y, a su vez, estos son capaces de utilizar herramientas para la gestión de la calidad, y se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad, mientras que la pregunta X74 (La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte) tiene respuestas en desacuerdo, de acuerdo y neutral de 32.48%, 24.20% y 32.48%, respectivamente (ver Figura 11), lo que indica que existe cierta duda sobre el compromiso de los trabajadores de la empresa con respecto a su compromiso. Para mayor detalle, el resultado por preguntas se muestra en la Figura H7 (ver Apéndice H).

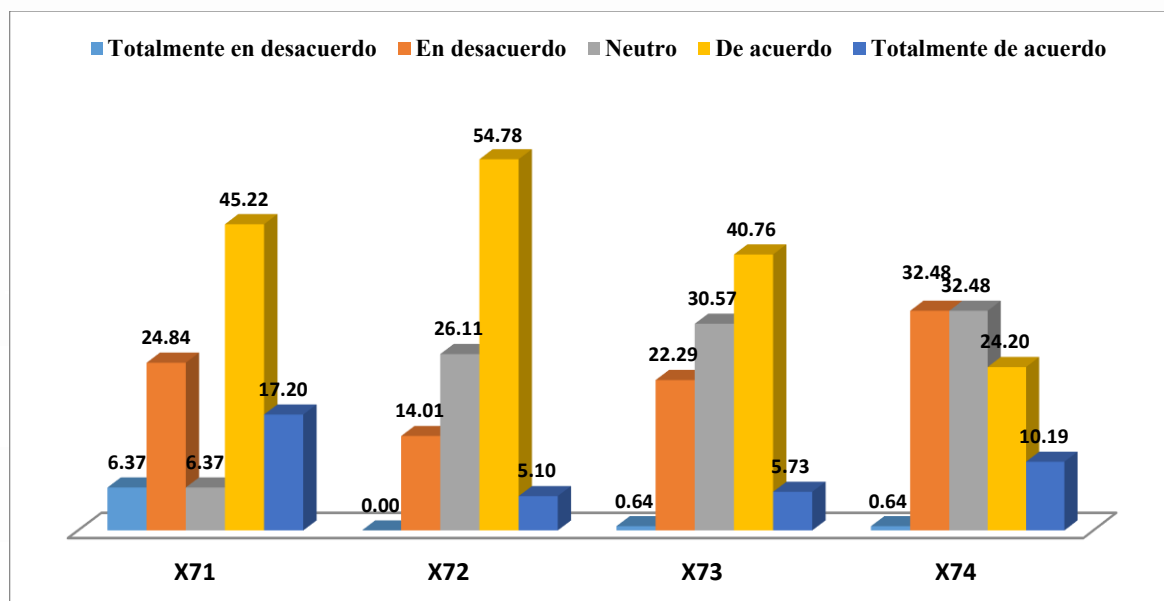


Figura 11. Nivel de respuestas por ítem factor educación y entrenamiento (%).

Donde:

La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad-X71.

La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad-X72.

Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad-X73.

La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte-X74.

#### 4.2.9 Análisis de implementación de calidad para el factor círculos de calidad

Este factor obtuvo una media de 2.74, lo que indica que el nivel de cumplimiento para este factor en la gestión de la calidad es baja. En general, los cuatro ítems de este factor alcanzaron medias que oscilan desde un 2.64 hasta un 2.78 (ver Tabla 14).

Tabla 14

Media por Factor: Factor Círculos de Calidad

Factor: círculos de calidad (X8)				
Pregunta	X81	X82	X83	X84
Media	2.78	2.64	2.76	2.76

El bajo nivel fue influido por respuestas neutras para los ítems X82 (La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad), X83 (Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa) y X84 (La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad), que alcanzan niveles de 40.76%, 40.13% y 43.31%, respectivamente, mientras que el ítem X81 (La empresa está en la capacidad de realizar círculos de calidad) tiene un mayor nivel de respuesta en desacuerdo, y alcanza un 37.58%, lo que podría indicar que existe un desconocimiento por gran parte de las empresas sobre actividades de círculos de calidad.

Para mayor detalle, el resultado por preguntas se muestra en la Figura H8 (ver Apéndice H).

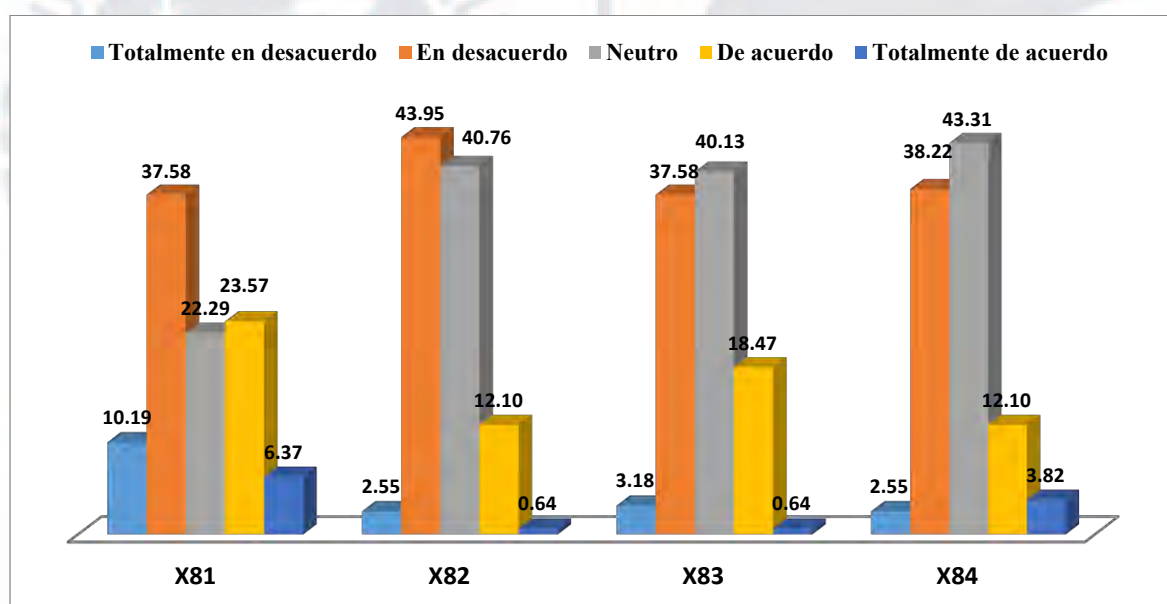


Figura 12. Nivel de respuestas por ítem factor círculos de calidad (%).

Donde:

La empresa está en la capacidad de realizar círculos de calidad-X81.

La mayoría de los empleados de la empresa realizan actividades de círculos de calidad-X82.

Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa-X83.



La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad-X84.

#### 4.2.10 Análisis de implementación de calidad para el factor enfoque hacia la satisfacción del cliente

La media obtenida para el factor enfoque hacia la satisfacción del cliente fue de 3.31, lo que indica que el nivel de cumplimiento en la gestión de la calidad para este factor es medio (ver Tabla 15 y Figura 13). La pregunta X93 (El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes) logró una media de 3.89, y se considera como media alta, mientras que la pregunta X91 (La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes) obtuvo la media más baja: 2.83. Para mayor detalle, el resultado por preguntas se muestra en la Figura H9 (ver Apéndice H).

Tabla 15

*Media por Pregunta: Factor Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente*

Factor: enfoque hacia la satisfacción del cliente (X9)				
	X91	X92	X93	X94
Media	2.83	3.22	3.89	3.31

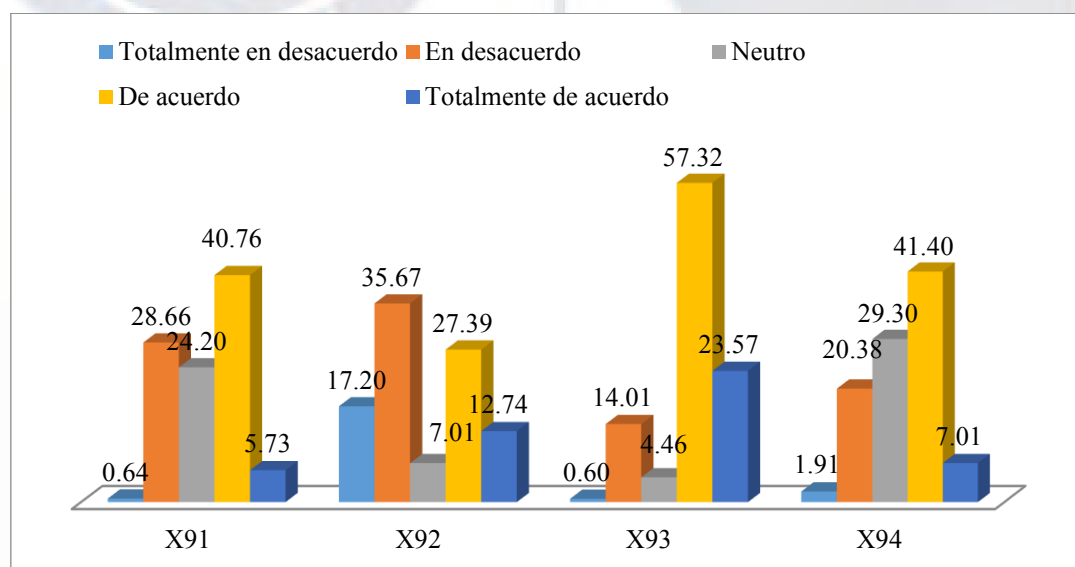


Figura 13. Nivel de respuestas por ítem factor Enfoque hacia satisfacción del cliente (%).

Donde:

La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes-X91.

La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años-X92.

El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes-X93.

La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes-X94.

La pregunta X91 (La empresa cuenta con medios para obtener información de los clientes) obtuvo el puntaje más bajo por obtener respuestas en desacuerdo y neutral de un 28.66% y un 24.20%, respectivamente, cuya sumatoria representa el 52.86% de los encuestados; sin embargo, existe un 40.76% que respondió estar de acuerdo en que la empresa cuenta con medios para obtener información, y se observa que, en conjunto, la posición es intermedia para los encuestados.

Al parecer la mayoría de los encuestados atribuyen una atención a la queja de los clientes como importante, ya que un 57.32% contestó estar de acuerdo en la pregunta X93 (El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes), restándole importancia a la pregunta X92 (La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años), ya que un 52.87% responde estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. También es importante resaltar que el 41.40% de encuestados responden estar de acuerdo con una evaluación general de los requerimientos del cliente y su importancia en la gestión de calidad.

## Capítulo V: Conclusiones, Recomendaciones y Contribuciones

### 5.1 Conclusiones

El objetivo principal de la presente investigación es identificar el nivel de cumplimiento de los factores de la TQM en el sector restaurantes de la región Junín, y, para ello, se formuló como pregunta principal: ¿Cuál es el nivel de las empresas peruanas del sector restaurantes de la región Junín en el cumplimiento de los nueve factores de calidad total (TQM)? Además, se formularon nueve preguntas específicas sobre cada uno de los nueve factores que fundamentan el estudio realizado. Las conclusiones son las siguientes:

1. El resultado de la investigación indica que el nivel del sector restaurantes de la región Junín en el cumplimiento de los nueve factores de calidad total TQM es medio en la escala de Likert. El factor alta gerencia es el que alcanzó el nivel más alto, lo que sugiere que existe una buena expectativa en la evolución de la calidad.
2. El nivel de cumplimiento del factor alta gerencia en el sector restaurantes de la región Junín es medio, estando muy cerca de obtener un puntaje alto; este factor obtuvo la calificación más alta en comparación con los demás factores. Se percibe que la alta gerencia participa activamente en la gestión de la calidad, estimula la participación de los empleados, y, además, proporciona los recursos necesarios para elevar la calidad mostrando un gran compromiso en la búsqueda del éxito a largo plazo; sin embargo, las reuniones de la alta gerencia para discutir temas relacionados con la gestión de calidad no se dan regularmente. Existe una perspectiva favorable en el futuro para la implementación y evolución hacia la calidad en el sector restaurantes de la región Junín. Para Crosby (1979), este factor es necesario para lograr una cultura de calidad, al igual que la norma ISO 9001, que considera como uno de sus principios básicos.
3. Con respecto al factor planeamiento de la calidad, se concluye que la implementación en este factor se da de forma regular, su puntaje fue medio y es uno de los tres

factores con puntaje más alto. Se puede mencionar que, en su gran mayoría, las empresas de la muestra plantean metas y prestan suficiente atención al cumplimiento de las mismas; sin embargo, no involucran a sus empleados en la elaboración de las políticas y planes de calidad. De lo anterior, se puede inferir que las empresas se encuentran en proceso de implementación de la calidad cumpliendo de forma empírica con este factor, que es considerado como principal en la trilogía de Juran (1988), pero tienen deficiencia en su aplicación al no incluir a los empleados, lo que es muy necesario para optimizar recursos, energía y reputación; además, por falta de seguimiento constante al cumplimiento de las políticas y planes, se debilita el enfoque de gestión de la calidad.

4. En cuanto al factor auditoría y evaluación de la calidad, su puntaje es medio, por lo que se concluye que tiene un cumplimiento moderado; en su gran mayoría, consideran datos objetivos para la toma de decisiones de forma aceptable, pero no evalúan en el mismo nivel sus políticas y planes de calidad, y resulta insuficiente la auditoría para los mismos; sin embargo, existe poca aplicación del *benchmarking*, lo que hace suponer que no se tienen en cuenta las buenas prácticas de las empresas destacadas y que en el Perú existen buenos referentes del sector restaurantes a nivel nacional.
5. Las empresas del sector en estudio tienen un nivel bajo en el cumplimiento del factor diseño del producto, lo que implica que los requerimientos de los clientes que deberían ser considerados en el diseño no son tomados en cuenta, y tampoco invierten ni tienen un método para desarrollar el diseño de sus productos, lo que trae consigo poca innovación, con lo que se pierde la oportunidad de aprovechar este factor como una estrategia que marque la diferencia dentro de su entorno y agregue valor a la empresa.
6. El factor gestión de la calidad del proveedor alcanza un nivel medio al estar casi

al límite de ser bajo; solo poco más de la tercera parte de las empresas establecen relaciones de cooperación con sus proveedores a largo plazo y tienen información detallada sobre el desempeño de los proveedores en cuanto a calidad, lo que es claramente contradictorio con lo expuesto por Deming (1986), quien considera al proveedor como un socio estratégico para la gestión de calidad; sin embargo, las empresas encuestadas consideran que los productos suministrados por parte de sus proveedores son adecuados.

7. Con respecto al factor control y mejoramiento de procesos, los resultados de la investigación muestran que las empresas del sector estudiado tienen un manejo de procesos aceptable: es el segundo factor más alto entre todos los demás, de manera que cumplen con los plazos de entrega a sus clientes, y además, las instalaciones y disposiciones físicas de sus equipos operativos son apropiadas y reciben un buen mantenimiento; sin embargo, no se lleva un definido control de calidad de procesos.
8. En cuanto al factor educación y entrenamiento, su cumplimiento es aceptable: tiene una puntuación media; los empleados de los restaurantes, en su gran mayoría, reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad, están involucrados en las actividades y son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de calidad, pero su conciencia hacia esta no es muy fuerte.
9. El factor círculos de calidad es uno de los factores con nivel de cumplimiento más bajo en el sector estudiado, ya que no están siendo implementados en este sector, ni se están dando las condiciones apropiadas para su desarrollo. El buen desempeño y cumplimiento de metas se verá afectado por la falta de implementación de este factor, y, por ello, se podría deducir que el sector restaurantes no podrá proyectarse a niveles competitivos altos si no fomenta la implementación de círculos de calidad.

10. Por último, en cuanto al factor enfoque hacia la satisfacción del cliente, su calificación fue media, pero con las siguientes observaciones: las empresas no cuentan con suficientes medios para obtener información de sus clientes, y menos de la mitad hace encuestas de satisfacción por año, mientras que la otra mitad no tiene establecido esta herramienta; sin embargo, las empresas, en su gran mayoría, prestan atención a las quejas, lo que hace suponer que los requerimientos de los clientes son tomados en cuenta basados en las quejas y no en investigaciones previas. Considerando que este factor tiene en cuenta las expectativas, experiencias y las referencias previas, las empresas deben conocer las necesidades y requerimientos de los clientes para lograr, al menos, su satisfacción.

## **5.2 Recomendaciones**

Las recomendaciones planteadas en la presente investigación son enfocadas desde dos perspectivas: (a) la primera se relaciona con el aspecto técnico tomando en cuenta los instrumentos y las consideraciones que podrían mejorar sustancialmente investigaciones similares o que continúen el presente estudio, y (b) la segunda se relaciona con aspectos prácticos que podrían mejorar a futuro los resultados de una investigación similar sobre calidad. El objetivo principal del presente estudio es medir la calidad de las empresas en el sector restaurantes de la región Junín, y también resulta necesario proponer recomendaciones que podrían ser tomadas en cuenta para futuros planes estratégicos sobre calidad del sector estudiado, por lo que un posterior estudio del tema podría mostrar mejores resultados.

### **5.2.1 Recomendaciones teóricas**

1. De acuerdo al AMOFHIT, en el departamento de Junín las empresas de este sector son pequeñas y micro empresas, se recomienda un estudio posterior para inferir en qué medida se podría implementar un modelo de gestión de calidad y qué sistema sería el más recomendable para este tipo de organizaciones de la región.

### 5.2.2 Recomendaciones prácticas

1. Se recomienda a la gerencia involucrar a los empleados en la elaboración de las políticas y planes de calidad, que permita aprovechar los conocimientos de los trabajadores en la mejora y perfeccionamiento de los procesos de la gestión de la calidad y potenciar su compromiso en el cumplimiento de las metas institucionales.
2. En cuanto al *benchmarking*, se recomienda considerar las mejores prácticas de los restaurantes a nivel nacional y ser difundidas en la región Junín a través de cursos de capacitación para lograr su implementación en los restaurantes de la región, así como incluir temas que apoyen a controlar el cumplimiento de los planes y políticas relacionados con la calidad.
3. Los restaurantes de la región Junín no consideran los requerimientos de los clientes, y tampoco invierten ni cuentan con un método para el diseño del producto. Se recomienda a los administradores y dueños de las empresas adoptar técnicas que permitan un estudio de sus resultados, verificación y validación del diseño y desarrollo de productos, así como el control de sus cambios, en función del segmento (identificación y clasificación de los clientes), identificación de necesidades del cliente debidamente jerarquizadas, y la plena identificación de las funciones del producto, lo cual tendría repercusión positiva en la eficiencia y eficacia de la gestión integral de la empresa.
4. Considerando que los proveedores de la región son productores agrícolas y ganaderos, y, además, en conjunto, elaboran productos con precios y calidad similares, sin existir factores de diferenciación, se recomienda realizar estudios más específicos sobre inocuidad y calidad de la producción de producción agropecuaria de la región Junín, y, a partir de estos resultados, implementar una cartera de proveedores que cumplan los estándares de calidad y con el mínimo de las regulaciones vinculadas a la buenas

prácticas agrícolas y HACCP, para de esta manera buscar la gestión de calidad en restaurantes basada en gestión de proveedores.

5. Teniendo en cuenta que el factor de control y mejoramiento del proceso denota uno de los mejores puntajes en la investigación, este constituye un resultado óptimo, pero engañoso, debido a que se trata de un factor del alto riesgo por la centralización de la toma de decisiones, por lo que se recomienda que el gerente o dueño genere *feedback* con sus empleados con la finalidad de obtener una segunda opinión y participación activa de los responsables de los diversos procesos para determinar sus requerimientos, y tener en cuenta sus sugerencias para alcanzar la calidad de manera sostenible en la empresa.
6. Para lograr un mejor enfoque hacia la satisfacción del cliente, se recomienda establecer alianzas con las instituciones educativas superiores para que los estudiantes de carreras de Administración, Economía, Marketing y afines puedan realizar prácticas del curso de investigación de mercado para definir el perfil de los clientes de los restaurantes, y determinar de esta manera sus preferencias y expectativas, que contribuya a la mejora del desempeño de los restaurantes activos y a los nuevos que se formen en un futuro. Tomando en cuenta que las empresas deberían alinear sus procedimientos y procesos al cliente objetivo, se recomienda que estructuren su funcionamiento con base en los resultados de las encuestas de satisfacción y perfiles de los clientes.
7. De acuerdo con todo lo expuesto, la participación del MINCETUR en la gestión de la calidad en el sector restaurantes de la región Junín es muy importante, por lo que se debería trabajar en conjunto en un plan estratégico de implementación de la calidad en el sector estudiado. Los empresarios por sí solos no podrían lograr las herramientas de gestión por diversos factores, tales como el económico, el técnico y el de experiencia;



pero, si se basaran en estudios como el presente y otros que generen conocimiento y planteen la problemática y alternativas de solución, se puede lograr un plan estratégico exitoso para elevar la calidad en las empresas del país.

### **5.3 Contribuciones**

Al no existir antecedentes de estudios similares en la región Junín, la contribución de la presente investigación es su valor como reporte sobre el nivel de implementación de la calidad en la región, y, además, forma parte de un estudio comparativo sobre implementación de la calidad por sectores a nivel nacional, realizado por CENTRUM Católica, y también puede ser tomado como punto de inicio de un estudio longitudinal.

#### **5.3.1 Contribuciones teóricas**

1. Mediante esta investigación, se identificaron los factores de calidad que merecen mayor atención, tales como: (a) diseño del producto, (b) círculos de calidad, y (g) gestión de la calidad de proveedor, que permitirán mejorar la implementación de la calidad en Junín.
2. Se constituye como una referencia sobre calidad que puede ser utilizada por el MINCETUR, APEGA-Sociedad Peruana de Gastronomía y otros organismos de control involucrados en el mejoramiento de la calidad de los restaurantes en la región Junín.

#### **5.3.2 Contribuciones prácticas**

1. La investigación contribuye como referencia para mejorar el conocimiento en cuanto al nivel de calidad del sector restaurantes desde el punto de vista de las instituciones educativas.
2. La contribución se orienta a tener una referencia para mejorar la evaluación por parte de las instituciones que controlan y regulan los temas de calidad en la región Junín, tales como: (a) el MINCETUR, (b) los gobiernos locales, y (c) los gobiernos

regionales, que permita mejorar el servicio de atención al cliente y el manejo de insumos por parte de los restaurantes.

3. Contribuye como una investigación que parte de la evaluación de calidad en los restaurantes en la región Junín y que muestra el conocimiento que se tiene sobre los clientes del sector, para, a partir de ello, realizar una evaluación sobre el tipo y perfiles de los clientes del sector.

#### **5.4 Futuras Investigaciones**

Considerando que el presente estudio es el primero en cuanto a calidad en las empresas del sector restaurantes en la región Junín, se recomienda partir de esta investigación para realizar estudios longitudinales que permitan medir la evolución de la gestión de la calidad bajo los mismos factores de la TQM.

Siendo la alta gerencia el factor más influyente dentro del estudio, dado que todos los demás factores dependen de este, cabe profundizar en el estudio sobre el perfil del empresario, sus características y en qué medida influyen estas en la implementación y gestión de la calidad. Además, se debe tener en cuenta que las empresas del sector restaurantes de la región Junín son, en su gran mayoría, familiares, lo que ameritaría un estudio más profundo sobre este tipo de empresario y la influencia de su gestión empresarial en la implementación de calidad en la región Junín.

## Referencias

- Alcalde, P. (2007). Gestión de la calidad total. *Calidad* (pp. 22-67). Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Álvarez, J., Del Río, M., & Fraiz, J. (2013). Gestión de la calidad en termas de la Región de Porto-Norte de Portugal. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22: 314-335.  
Recuperado de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322013000200008&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S1851-17322013000200008&script=sci_arttext)
- APEGA-Sociedad Peruana de Gastronomía. (2009). *El boom de la gastronomía peruana: su impacto económico social*. Recuperado de <http://www.apega.pe/el-boom-de-la-gastronomia-peruana.pdf>
- Ayala, S. & Avilés, J. (2012). *Propuesta de modelo de gestión de la calidad en el servicio caso: Restaurante Llao Llao* (Tesis maestría, Universidad Continental, Huancayo, Perú).
- Banco Central de Reservas del Perú [BCRP]. (2013). *Informe Económico y Social Región Junín*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/ProyeccionesRegionales/junin/ies-junin-2013.pdf>
- Barroso, C., & Armario, M. (1999). *Marketing Relacional*. Ed. ESIC, Madrid.
- Bearden, O., & Teel, J. (1983). *Selected determinants of customer satisfaction and complaint behavior*. *Journal of Marketing Research*, 20, 21-28
- Benzaquen, D. (2013a). Calidad en las empresas latinoamericanas: el caso peruano. *GCG Georgetown University-Universia*, 41-59. doi: 10.3232/GCG.2013.V7.N1.03
- Benzaquen, D. (2013b). La ISO 9001 y TQM en las empresas latinoamericanas: Perú. *GCG Georgetown University-Universia*, 67-89. doi: 10.3232/GCG.2013.V8.N1.04

- Benzaquen J., Devoto, J., Fernández, J., Alfageme, M., & Gamarra, S. (2009). *Planeamiento y diseño de un nuevo concepto de restaurante* (1.ª ed.). México D. F., México: Pearson Educación de México.
- Besterfield, D. (2009). *Control de calidad*. México D. F., México: Pearson Educación.
- Bureau, V. (2009). *El auditor de calidad* (2.ª ed.). Madrid, España: Fundación Confemetal.
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzales, T. (2007). *Gestión de la Calidad*. España: Pearson.
- Carro, P., & Gonzales, D. (2012a). *Administración de la calidad total*. Recuperado de [http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09\\_administracion\\_calidad.pdf](http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf)
- Carro, P., & Gonzales, D. (2012b). *Normas HACCP Sistema de Análisis de Riesgos y Puntos Críticos de Control*. Recuperado de [http://www.nulan.mdp.edu.ar/1616/1/11\\_normas\\_haccp.pdf](http://www.nulan.mdp.edu.ar/1616/1/11_normas_haccp.pdf)
- Chávez, J. (2004). *Plan estratégico de desarrollo turístico de Junín*. Recuperado de 2015, de [http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/pertur/pertur\\_junin.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/pertur/pertur_junin.pdf)
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008) *Administración de la cadena de suministro, estrategia, planeamiento y operación* (3.ª ed.). México D. F., México: Pearson Educación.
- Claver, E., Llopis, J. & Tarí, J.J. (2003). *Critical factors and results of quality management: An empirical study*. Total Quality Management, 14(1): 91-118
- Confederación Española de Organizaciones Empresariales [CEOE]. (2001). La formación en las empresas españolas y su relación con el empleo. Estudio 2000 – 2001. Recuperado de [http://www.uv.es/RELIEVE/v13n1/RELIEVEv13n1\\_2.htm](http://www.uv.es/RELIEVE/v13n1/RELIEVEv13n1_2.htm)
- Crosby, P. (1979). *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain*. New York. McGraw-Hill.
- Cuatrecasas, L. (2010). La gestión de la calidad total. *Gestión integral de la calidad: implantación, control y certificación* (pp. 48-67). Barcelona, España: Profit Editorial Inmobiliaria.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación de México.

Deming, W.E. (1986). "*Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*". Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos, S.A.

Evans J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad* (7.<sup>a</sup> ed.). México D. F., México: Cengage Learning Editores.

Falta cultura empresarial para masificar las certificaciones ISO. (2012). *Revista Strategia*, 7(26): 42-44. Recuperado de <http://repositorio.pucp.edu.pe/index/handle/123456789/21277>

Ferrando M., & Granero, J. (2008). Modelos de gestión de la calidad total-excelencia. *Calidad total: modelo EFQM de excelencia*. (pp. 23-27). Madrid, España: Fundación Confemetal.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.<sup>a</sup> ed.). México D. F., México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Indacochea, A. (s. a.). *El reto de las empresas familiares*. Recuperado de <http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/empresasfamiliares.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014a). *Comportamiento de la economía peruana en el primer trimestre de 2014*. Recuperado en mayo de 2014, de <http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/comportamiento-economia-peruana-2014-i.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014b). *Variación de los indicadores de precios de la economía*. Recuperado en abril de 2014, de

[http:// www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-de-precios-noviembre-2014.pdf](http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin-de-precios-noviembre-2014.pdf)

James, P. (1997). *La gestión de la calidad total: un texto introductorio*. Madrid, España:

Prentice Hall Iberia.

Juran, M. (1988). *Juran's quality control handbook* . 4ª Edición, New York: McGraw-Hill

LaTour, S., y Peat, N. (1979). *Conceptual and Methodo-logical Issues in Satisfaction*

*Research Título del libro*. Miami: Asociation for Consumer Research

Li, J., Alistair, A., & Harrinson, R. (2003). *Total quality management principles and*

*practices in China*, International Journal of Quality & Reliability Management, Vol.

20, núm. 9, p.1026-1050.

Ministerio de la Producción. (2011). *Análisis regional de empresas industriales-Región*

*Junín*. Recuperado de

[http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD\\_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis\\_junin.pdf](http://www2.produce.gob.pe/RepositorioAPS/2/jer/PRODUCTIVIDAD_COMPETITIVIDAD/Informes/analisis_junin.pdf)

Miranda F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *La gestión de la calidad. Introducción a la gestión de la calidad* (pp. 1-19). Madrid, España: Delta Publicaciones.

Nava, V. (2011). *ISO 9001:2008 Elementos para conocer e implantar la norma de calidad para la mejora continua*. México D. F., México: Editorial Limusa.

Resolución Ministerial N.º 363-2005/MINSA. (2005). *Norma sanitaria para el*

*funcionamiento de restaurantes y servicios afines*. Recuperado de

<http://www.escuelahosteleria.org/portal/recetas/materiales/2iTdyr8ag.pdf>

Setó, P. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente. La calidad de servicio* (pp.

13-44). Madrid, España: Esic Editorial.

- Sila, I., & Ebrahimpour, M. (2002). *An investigation of the total quality management survey based research published between 1989 and 2000: a literature review*. International Journal of Quality and Reliability Management, Vol. 19, núm. 7, p. 902-970.
- Tarí, J., & García, M. (2009). Dimensiones de la gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 15(3): 135-148. Recuperado de <http://www.aedem-virtual.com/articulos/iedee/v15/153135.pdf>
- Tejada J., & Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal. Enseñanza e Investigación en Psicología*, 10(2): 295-309. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29210206>
- Solla, F. (2014). *El papel de las estrellas Michelin en el turismo gastronómico español. Análisis de la Guía Michelin y comportamiento del turista*. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10651/27987>
- Ugarte W., & Bueno, L. (2012). Aplicación de sistemas de calidad en la elaboración de alimentos y servicios al cliente para establecimientos de expendio de comida no clasificados en el distrito de Jesús María. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 15(30). Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/8810>
- Westbrook, A., & Reilly, M. (1983). *Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of customer satisfaction*. En R.S. Day y H.K. Hunt (Eds.), *Advances in consumer Research* 10, 15-22. Bloomington: Indiana University

## Apéndices

### Apéndice A

#### Hoja de Información para Participar en la Investigación

##### Hoja de Información para participar en la Investigación

Yo, \_\_\_\_\_, estudiante del Programa MBA Gerencia Estratégica de Negocios, de la Universidad Pontificia Católica del Perú. Vengo a exhortarte a que participes de esta Investigación que se titula: "*Calidad de las Empresas Peruanas*".

El objetivo de la investigación es obtener información. Además, pretende conocer su opinión referente a distintos aspectos de gestión de calidad de su empresa.


Para la investigación deberás responder libre y voluntariamente a un cuestionario estructurado para esta investigación. El mismo consta de 35 preguntas sobre Calidad de las Empresas. Además, podrás darnos a conocer, voluntariamente y de manera confidencial lo que sabes, realizas y piensas sobre calidad en su sector.

Esta investigación se anticipa como una herramienta para generar mayor conocimiento e interés sobre la calidad en las empresas. Esto posibilitará el entender la implicancia de la calidad en nuestras empresas.

Por tal motivo, solicito que te dignes participar en nuestra investigación y responder de forma anónima a nuestro Cuestionario sobre la implementación de la Calidad en la Empresa con la Hoja de Consentimiento Informado. Si además necesitas alguna información adicional, puedes comunicarte a los teléfonos: \_\_\_\_\_ o comunicarte vía correo electrónico a \_\_\_\_\_ o con nuestro Asesor de Tesis el Dr. Daniel E. Guevara Sánchez (dguevaras@pucp.pe)

Gracias por su interés y colaboración.

Muy cordialmente,



Daniel E. Guevara Sánchez PhD.  
Catedrático y Asesor de Tesis de  
CENTRUM Católica de la Pontificia  
Universidad Católica del Perú.

Estudiantes del Programa MBA Gerencia Estratégica  
de Negocios Huancayo VI.

Dirección Lima:  
Jr. Daniel Alomía Robles 125  
Urbanización Los Álamos de Monterrico – Surco  
Lima – Perú  
Central Telefónica: (511) 626-7100

Tu participación en esta investigación es libre y voluntaria, es decir, tienes el derecho de no participar si así lo deseas. Además, será totalmente confidencial y anónima (tu nombre no aparecerá en nuestro cuestionario). Debes tener en cuenta que no tendrás ningún beneficio monetario o material por tu participación.

Si deseas información adicional sobre este estudio y los hallazgos de la misma puedes contactarte conmigo a: \_\_\_\_\_ o con nuestro Asesor de Tesis el Dr. Daniel E. Guevara Sánchez (dguevaras@pucp.pe).



Si estás dispuesto a participar, favor de leer cuidadosamente el siguiente enunciado y firmar en el espacio correspondiente.

“Entiendo el propósito de este proyecto de investigación titulado: *“Calidad de las empresas”*. Además, que se me ha informado sobre mis derechos de participar o no. Entiendo que la participación es libre, voluntaria, confidencial y anónima. Entiendo que no obtendré ningún beneficio monetario y que puedo retractarme de participar. Entiendo todos mis derechos y deseo participar en este proyecto de investigación”

---

Firma del Participante

Fecha

---

Investigadores

Fecha

## Apéndice B

### Carta de Consentimiento Informado

#### Hoja de consentimiento para participar en el estudio

Yo, \_\_\_\_\_ certifico que he sido informado sobre el propósito, procedimientos, beneficios y manejo de confidencialidad, de la investigación titulada:  
*“Calidad de las empresas”*

He leído el documento **Hoja de Información del Estudio** y entiendo claramente cada uno de los aspectos antes mencionados.

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

\_\_\_\_\_  
Firma del Participante

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Investigadores

\_\_\_\_\_  
Fecha

## Apéndice C

### Base de Datos de los Restaurantes Encuestados

N°	NOMBRE DEL DUEÑO / RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	DOMICILIO	DISTRITO	PROVINCIA
1	CARDENAS ALCANTARA, Tania Ericaça	TANIA	Av. C.A. Pischera No. 501 La Merced	Chanchamayo	Chanchamayo
2	QUIROZ WERLEN, Jorge Elías	CAFÉ RESTAURANT STERNEN	Av. Carlos Antonio Peschiera N° 544	Chanchamayo	Chanchamayo
3	MELENDEZ INUMA, Mary Jéssica	FABIANO	Av. Circunvalación N° 462	Chanchamayo	Chanchamayo
4	INVERSIONES FL & HNOS S.A.C.	KIATSI	Av. Circunvalación N° 579	Chanchamayo	Chanchamayo
5	CUYUBAMBA CARO, Mildred Nagira	VELLA VITA	Av. Fray Dionisio Ortiz N° 176	Chanchamayo	Chanchamayo
6	CONSORCIOS ALIMENTICIOS V & M S.C. R. L.	V & M	Av. Fray Jerónimo Jimenez s/n	Chanchamayo	Chanchamayo
7	ORTIZ MATEO, Marcelina	D MARCELA	Av. Fray Jerónimo Jimenez s/n Urb. San Carlos	Chanchamayo	Chanchamayo
8	GONZALES DIAZ, Rogoberto	RINCONCITO CAJAMARQUINO	Av. Las Cucardas N° 280	Chanchamayo	Chanchamayo
9	PIZARRO MAYORCA, María Pilar	OH QUE RICO	Av. Manuel A. Pinto (frente al cementerio)	Chanchamayo	Chanchamayo
10	TORRES MACCARI, Eva Nancy	EVITA	Av. Manuel A. Pinto s/n	Chanchamayo	Chanchamayo
11	VELASQUEZ DAMIANO, Raida	LAS GEMELAS	Av. Marginal N° 21 Urb. San Carlos	Chanchamayo	Chanchamayo
12	SARMIENTO DE AHUMADA, María Tereza	MANHATTAN 80's	Av. Perú N° 780 - Pampa del Carmen	Chanchamayo	Chanchamayo
13	RESTAURANTE TRUSITICO EL PIONERO SAC	EL PIONERO	Av. Perú N°. 1375	Chanchamayo	Chanchamayo
14	PONCE ALZAMORA Juan Carlos	S/N	Avda. Perú s/n - Puente Herrería	Chanchamayo	Chanchamayo
15	ABAD BAZAN, Carla Victoria	EL MADERO VIEJO	Calle Ricardo Palma - Av. Pampa del Carmen s/n	Chanchamayo	Chanchamayo
16	SOBCZAK MITCH, Mięczyslaw	YUMIETVAN	Carretera Central s/n Km. 133 + 200	Chanchamayo	Chanchamayo
17	HOYOS TRUJILLO Alberto	EL EDEN	Jr. Ancash 351	Chanchamayo	Chanchamayo
18	SERRANO TICONA, Yolanda Violeta	FUENTE DE SODA PEPE'S	Jr. Ancash No. 385 La Merced	Chanchamayo	Chanchamayo
19	SOLANO ESPEZA, Elizabeth	ELY	Jr. Arequipa N° 269	Chanchamayo	Chanchamayo
20	PASSUNI DE RAMIREZ, Gradina Celestina	YASURI	Jr. Arequipa N° 301	Chanchamayo	Chanchamayo
21	VILLAZAN TARAZONA, Pedro	KAHOMA	Jr. Arequipa N° 565	Chanchamayo	Chanchamayo
22	casa flores, Edelmy Nadia	CHESKA	Jr. Arica N°. 447	Chanchamayo	Chanchamayo
23	GALVEZ LAVANDA, Victoria	RESTAURANT FUENTE DE SODA	Jr. Arica N° 269	Chanchamayo	Chanchamayo
24	NAVARRO ORELLANO, Gustavo Manuel	EL QUIRKI	Jr. Arica N°. 160	Chanchamayo	Chanchamayo
25	MOGROVEJO TEJEDA, Nancy Soledad	LA DESEADA	Jr. Arica No. 176	Chanchamayo	Chanchamayo
26	LINO LAVADO, Rebeca Sara	MILAGRITOS	Jr. Ayacucho N° 474	Chanchamayo	Chanchamayo
27	PINEDA URBANO, Dora	EL BUEN POBRE	Jr. José Vega Jáuregui s/n Pampa del Carmen	Chanchamayo	Chanchamayo
28	DELGADO CASTILLO DE DONOSO, Edith Dalila	DELI FRUTAS	Jr. Julio Pirola N° 207	Chanchamayo	Chanchamayo
29	SOLANO ESPEZA, Elizabeth	RESTAURANTE PICANTERIA	Jr. Julio Pirola N° s/n Cuadra N° 3 Mz 17	Chanchamayo	Chanchamayo
30	TACS & TQUILA S.A.C.	TACS & TQUILA S.A.C.	Jr. Junín N° 152	Chanchamayo	Chanchamayo
31	VELARDE ROSALES, Yenne Victoria	CHANCHAMAYO	Jr. Junín N° 158	Chanchamayo	Chanchamayo
32	ANCCO SOTOMAYOR, José Antonio	CHIFA MANDARIN	Jr. Junín No. 506 La Merced	Chanchamayo	Chanchamayo
33	RESTAURANTE LOS KOKIS EIRL	LOS KOKIS	Jr. Tarma N°. 381	Chanchamayo	Chanchamayo
34	LORDAN FLORES, Sofia Esperanza	EL AGUILUCHO	Jr. Tarma N° 252	Chanchamayo	Chanchamayo
35	ESPINOZA LIU, Jenny Elizabeth	POLLERIA REST. RIKOS	Jr. Tarma N° 558	Chanchamayo	Chanchamayo
36	AQUINO YARINGAÑO, Isabel Rosa	POLLERIA SUPER CHINITO	Jr. Tarma N° 560	Chanchamayo	Chanchamayo
37	SANTI ANCO, Belizario	EL POLLON DORADO	Jr. Tarma N° 561 - 565	Chanchamayo	Chanchamayo
38	MANZANARES FLORES, Milagritos	HEIDI	Jr. Tarma N°. 212	Chanchamayo	Chanchamayo
39	LAM YONG, Jorge Santiago	CHIFA RESTAURANTE HONG KON	Jr. Junín y Arica s/n	Chanchamayo	Chanchamayo
40	AGUILAR ORTIZ, RUFINA YOLA	YOLY	Av. Carlos Peschiera N°. 944	La Merced	Chanchamayo
41	ASTO ELLIOT, Carmén Teresa	COFEE	Av. Perú N°. 243	La Merced	Chanchamayo
42	RESTAURANTE TURISTICO EL PIONERO SAC	PIONERO	Av. Perú N°.1375 AA.VV. Pampa del Carmen	La Merced	Chanchamayo
43	HUAYLLAHUAMAN ROQUE, Raquel Antonia	MIRANDA'S	Av. Del Ejército N° 111	San Ramón	Chanchamayo
44	CHACPA DE CARHUALLANQUI, Naciona Hilda	DOÑA HILDA	Av. Juan Santos Atahualpa N°. 377 Urb. Primavera	San Ramón	Chanchamayo

45	PARIONA CORTEZ, Luis Rubén	GALLITO DE LAS ROCAS	Av. Juan Santos Atahualpa N°. 483	San Ramón	Chanchamayo
46	PINTO DE MEZA, Angelita	CHANCHAMAYO'S	Av. San Ramón N° 298	San Ramón	Chanchamayo
47	ESPIÑOZA SORIA, GRIMANESA	MIRAFLORES	Av. Victor Villachica Gambini N°. 407	San Ramón	Chanchamayo
48	YARINGAÑO JESUS, Yane	EL HUMIRO	Calle Apurimac N°. 137	San Ramón	Chanchamayo
49	NEGOCIACIONES LA ESTANCIA EIRL	LA ESTANCIA	Calle Cafetos N°. 191	San Ramón	Chanchamayo
50	VENTURO GONZALO, Florencio Saturnino	RESTAURANTE PICANTERIA V	Calle Heroes de Ayacucho N°. 111	San Ramón	Chanchamayo
51	PRADO ANAYA, Marybel	LOLA	Calle Progreso N°. 263	San Ramón	Chanchamayo
52	RODRIGUEZ CORTEZ, Aida Ayme	LA TABERNA DEL TIO TITO	Calle Tarma N°. 360	San Ramón	Chanchamayo
53	CARDENAS ARELLANO, Jasmin Fausta	LUCY	Jr. Alvaríño N°. 319	San Ramón	Chanchamayo
54	YARINGAÑO JESUS, Jhonny	YARISA	Jr. Apurímac N°. 276	San Ramón	Chanchamayo
55	MENDOZA SARRIAS, Sandra Libertad	JHA'KIS	Jr. Apurímac N°. 356	San Ramón	Chanchamayo
56	PARRA LEON, Angel Gavino	EL PARRAL	Jr. Buenaventura León de Uriarte N° 355	San Ramón	Chanchamayo
57	HUAMAN RIVEROS, Teodosia Nelly	LA CHINITA	Jr. Las Orquideas N°. 680	San Ramón	Chanchamayo
58	CORBETTA TOSCANO KAREN LUCIA	KAREN	Jr. Leonardo Alvaríño N°. 320	San Ramón	Chanchamayo
59	ORTIZ PEREZ, Gotardo Wilfredo	MIXTURA MARINA	Jr. Leonardo Alvaríño N°. 459	San Ramón	Chanchamayo
60	CROCCO PUENTE, Isorolvina Soledad	DOÑA MARTINA	Jr. Los Oropeles N°. 354	San Ramón	Chanchamayo
61	SANTE ANCCO, Camilo	EL DORADO - POLLERIA REST.	Jr. Pachitea N° 260	San Ramón	Chanchamayo
62	7SEVEN7 EIRL	TEKILA	Jr. Pardo N°. 395	San Ramón	Chanchamayo
63	PIZARRO SOTOMAYOR DE ESQUIVEL, Lida Lid	LA MORENITA	Jr. Paucartambo N°. 645	San Ramón	Chanchamayo
64	SANABRIA LAVERIANO, Jesús José	CONQUISTADOR	Jr. Paucartambo N° 287	San Ramón	Chanchamayo
65	SANABRIA DE CAMACACHI, Victoria	CHIFA RONAL	Jr. Progreso N° 363	San Ramón	Chanchamayo
66	SWORDFISH GROUP SAC	SWORDFISH	Jr. Progreso 263	San Ramón	Chanchamayo
67	RIVERA DE ROJAS, Angélica	GRAN CHIMU	Jr. Progreso N° 336	San Ramón	Chanchamayo
68	CENTRO DE CONVENCIONES FELIPE SIU S.C.R.L.	CHIFA FELIPE SIU	Jr. Progreso N° 440	San Ramón	Chanchamayo
69	CENTRO DE CONVENCIONES FORTUNA SRL.	CHIFA FELIPE SIU	Jr. Progreso No. 434	San Ramón	Chanchamayo
70	CORDOVA ESPEJO, Luis Guillermo	MI SELVA	Jr. Tarma N°. 428	San Ramón	Chanchamayo
71	PALOMINO TOVAR, Augusto Manuel	EL FOGON	Jt. Junín N°. 269	San Ramón	Chanchamayo
72	MULTISERVICIOS ROTTIERS KOHLER SAC	CHAVALILLO'S	Av. Chanchamayo N°. 355	San Ramón	Chanchamayo
73	ARBIETO YANCE, Jhony José	CHELITA	Av. San Jacinto N°. s/n	San Ramón	Chanchamayo
74	QUICA QUIROZ, Rómulo	LA BOLICHERA DEL REY	Av. Los Próceros N°. 622	Chilca	Huancayo
75	RESTAURANT CAMPESTRE LOS GIRASOLES S.A.	LOS GIRASOLES	Calle Real N° 1820 - Azapampa	Chilca	Huancayo
76	INVERSIONES KDVE E.I.R.L.	MARISQUERIA EL CASCO VIEJO	Calle Real N° 812	Chilca	Huancayo
77	SILVA ALVARADO, Kelly Gissela	CINCO SABORES	Av. Evitamiento N°. Norte Sur N°. 439	El Tambo	Huancayo
78	CANTARO SOLANO, Abel	MECHE	Av. Mariátegui N°. 582	El Tambo	Huancayo
79	INVERSIONES PAMEL S.R.L.	HUANCAHUASI	Av. Mca. Castilla N°.2222	El Tambo	Huancayo
80	EMP. DE SERVICIOS TURISTICOS HUANCAMAYU	LA TULLPA RESTAURANTE	Jr. Atahualpa N° 145 Tres Esquinas	El Tambo	Huancayo
81	INVERSIONES SEKISUI EIRL	EL TOLLO	Jr. Pedro Gálvez N°. 699	El Tambo	Huancayo
82	RODRIGUEZ ORDOÑEZ, Kruger Ranulfo	DELICIAS MARINAS	Jr. Santiago Norero N° 397	El Tambo	Huancayo
83	URDANEGUI MEDINA, Donny Martín	GRINGO	Pasaje Comercial N° 223	El Tambo	Huancayo
84	TUEROS PALOMINO, Eduarda	ARPON	Pedro Galvez N°. 715 - "A"	El Tambo	Huancayo
85	QUISPE DIAZ, Michael Steven	AJI LIMON	Pje. Chupaca N°. 090	El Tambo	Huancayo
86	VALENCIA GALVÁN, Edson Antonio		Av. Huancavelica N° 146	Huancayo	Huancayo
87	QUISPE CONTRERAS, Teodosia Olinda	EL PADRINO	Av. Huancavelica N° 485 - 487	Huancayo	Huancayo
88	Suc.Indiv.AVILA VDA.DE ARANA CELIA	WAYKIKI	Av.Giráldez N° 233	Huancayo	Huancayo
89	CURO ICHPAS, Raúl	CHICHARRONERIA CUZCO	Calle Cuzco N° 177	Huancayo	Huancayo
90	CHIU MENDOZA, Jorge	SANTA ROSA	Calle Real N° 727	Huancayo	Huancayo
91	PILLACA AZURIN, Victor Nepatalí	POLLOS EL MESON	Calle Real N° 917	Huancayo	Huancayo
92	MENESES JESUS, Yolanda Edith	TEJADOS	Fco.Solano N° 220 San Carlos	Huancayo	Huancayo
93	RAMOS DE ZAMBRANO, Marina	LOS OLIVOS RESTAURANT	Jr. Angaraes N° 774	Huancayo	Huancayo

94	MISARI ARGANDOÑA, Carlos Manuel	MARISQUERIA LAS DUNAS	Jr. Arequipa N° 566	Huancayo	Huancayo
95	FLORES ALIAGA, Yamila Isabel	SOL Y MAR	Jr. Cajamarca 742	Huancayo	Huancayo
96	PEREZ CARRION, Mario Jesús	A LO PADRINAZO	Jr. Calixto N°. 317	Huancayo	Huancayo
97	RAMOS TUEROS, Demetrio	LEOPARDO CASA DE LOS CALDOS	Jr. Huánuco N° 701	Huancayo	Huancayo
98	RAMOS TUEROS, Demetrio	EL LEOPARDO RESTAURANT	Jr. Huánuco N° 716	Huancayo	Huancayo
99	RESTAURANTE PIZZERIA ITALIA S.R.L.	PIZZERIA ITALIA	Jr. Leandra Torre 441 San Carlos	Huancayo	Huancayo
100	ARROYO ESPINOZA, Elvira Aurora	NAUTICA	Jr. Lima N°. 159 - A	Huancayo	Huancayo
101	CONTRERAS PURIZACA, Rosa Leonor	LOS ALGARROBOS	Jr. Puno 250 Int. 1	Huancayo	Huancayo
102	AXL NEGOCIOS E.I.R.L.	DONATELO'S	Jr. Puno 278	Huancayo	Huancayo
103	RICALDI CAÑARI, Luis	EL HUACHANO	Jr. Puno N° 280	Huancayo	Huancayo
104	LESCANO AGUERO, Juana	GUARMET CHASQUI RESORT	Jr. Puno N° 846	Huancayo	Huancayo
105	ARROYO CISNEROS, Roxana Nelly	EL CHIMBOTANO	Jr. Tarapacá N°. 487 - Huancayo	Huancayo	Huancayo
106	CAFE POLLERIA BROASTER VIEJO MADERO	VIEJO MADERO	La Breña N° 125	Huancayo	Huancayo
107	JUSTANO SANCHEZ, Carmen Alicia	TRATTORY	Paseo La Breña N° 222	Huancayo	Huancayo
108	CASTRO VIDELA, Marcos	EL ERIZITO	Paseo La Breña N°. 633	Huancayo	Huancayo
109	CAMPOSANO CARDENAS, Rosario Karen	EL COSTILLAR DEL CHANCHO	Paseo La Breña N°. 724	Huancayo	Huancayo
110	AQUINO ORE, FELIX JESUS	LLAO LLAO	Av. Juan Morales Vivanco s/n	Ingenio	Huancayo
111	PAITAN HERRERA, Noe Humberto	EL MIRADOR	Jr. Juan Morales Vivanco N°. 251	Ingenio	Huancayo
112	CASTILLO PARIONA, Jesús Abraham	RECREO SOL Y SOMBRA	Jr. Juan Morales Vivanco s/n	Ingenio	Huancayo
113	TORPOCO ESPINAL, Luz Modesta	TORPOCO	Jr. Juan Morales Vivanco s/n	Ingenio	Huancayo
114	PAPUICO APOLINARIO, Arturo Alejandro	RECREO ARTHUR	Jr. Juan Morales Vivanco s/n	Ingenio	Huancayo
115	CAMARENA APOLINARIO, María Rosalinda	LAS BRISAS	Jr. Juan Morales Vivanco s/n	Ingenio	Huancayo
116	CAMARENA APOLINARIO, José Carlos	CAMARENA	Jr. Juan Morales Vivanco s/n	Ingenio	Huancayo
117	GUTARRA BALTAZAR, Julio César	PISCIGRANJA LOS TOBOGANES	Av. Circunvalación N° 3128	Pilcomayo	Huancayo
118	BALVIN BALTAZAR, Ameria Trinidad	MC PATO	Av. Circunvalación s/n	Pilcomayo	Huancayo
119	RODRIGUEZ ANCO, Dino Hugo	LOS ALAMOS	Av. Las Américas N° 1080	Pilcomayo	Huancayo
120	ALDANA SILVESTRE, Abel Efraín	EL CHARANGUITO	Av. Castilla N°. 230	Tarma	Tarma
121	JAUREGUI CASAS, Juana Milagros	CAFETERIA SOLHANYELA	Av. Castilla N° 192	Tarma	Tarma
122	HUANQUI CABEZAS, Antonio	NUUESTRA SEÑORA DE LAS	Av. Odría N°. 1080	Tarma	Tarma
123	MARTINEZ HUAROC, Francisco	KOKI	Av. Vienrich N°. 411	Tarma	Tarma
124	CRISOSTOMO PEÑALOZA, María Rosa	EL TAMBO	Esq.Jr. Lima y Perené N°.702	Tarma	Tarma
125	PUCHOC ORIHUELA, Lourdes	SALUD Y VIDA	Jr. Arequipa N° 677	Tarma	Tarma
126	CONSORCIO GRUPO E&ROBERTO	MI TIERRA	Jr. Arequipa N°.500	Tarma	Tarma
127	PUCHOC ORIHUELA, Mercedes Rosario	SALUD INTEGRAL	Jr. Arequipa N°.695	Tarma	Tarma
128	OSCANOA OSCANOA, Rodrigo	CHEF LALOS	Jr. Callao N°. 309	Tarma	Tarma
129	GUADALUPE MORENO, Marisa	CHIFA FU ZEN	Jr. Callao N°. 472	Tarma	Tarma
130	LOPEZ BUENO, Elizabeth Julia	EL EDEN	Jr. Chanchamayo N° 391	Tarma	Tarma
131	HUAMAN ROJAS, Marcelo	GALLITO DE ORO	Jr. Dos de Mayo N . 501	Tarma	Tarma
132	CASAS DE JAUREGUI, Teresa Reina	LAS BEGONIAS	Jr. Huanuco 176	Tarma	Tarma
133	LEON CRUZ, Rosmery	CHIFA TAYPA	Jr. Huánuco N°. 143	Tarma	Tarma
134	VILLEGAS GUADALUPE, Leoncio	DABORY	Jr. Huánuco N°. 476	Tarma	Tarma
135	HUAMAN ULLOA, Cirila	POLLERIA CENTRAL	Jr. Huánuco N°. 829	Tarma	Tarma
136	ORTIZ YARANGA, Eder Sáenz	EL SABOR EL MANZANAREÑO	Jr. Bruno Terreros N°. 493	Chupaca	Chupaca
137	BALBIN ORELLANA, Eleodora Tomaza	SUPER GONDOLAS INTERNACI	Jr. Bruno Terreros N° 365	Chupaca	Chupaca
138	RIOS VALENTIN, Fabían	EL PARAISO	Jr. Coronel Guerra N° 118	Chupaca	Chupaca
139	TORREJON MONTALVO, Digna	LA LIBERTAD	Jr. Grau N°. 410	Chupaca	Chupaca
140	ORDOÑEZ VILCHEZ, Edgar Orestes	SIERRA MORENA	Jr. José María Flores N°. 327	Chupaca	Chupaca
141	HUAMAN ÑAUPA, Rebeca Socorro	MISKI MIKUY	Jr. José María Flores s/n	Chupaca	Chupaca
142	BALBIN PAUCAR, Wilder Edern	CHIKEN HOUSE	Jr. Miguel Grau N°. 334	Chupaca	Chupaca
143	OSORIO INGAROCA, Arturo	LA ROTONDA	Jr. Ayacucho N° 999	Jauja	Jauja

144	QUISPE PIMENTEL, Angeli Maryesthefani	EL GRAN PIRATA	Jr. Bolognesi N° 366	Jauja	Jauja
145	LINO URCO, Orlando Jorge	GOLDEN CHIKENS	Jr. Grau N°. 900	Jauja	Jauja
146	GOMEZ VASQUEZ, Leonardo Severo	EL CONSULADO	Jr. Junin N° 1153	Jauja	Jauja
147	ARROYO RIVERA, Miguel Jhon	EL BOOM MARINO	Jr. Junin N°. 1043	Jauja	Jauja
148	QUISPE ACUÑA, Victor	SABOR MIXTO	Jr. Junin N°. 1046	Jauja	Jauja
149	QUISPE ACUÑA, Angel	LA ESTANCIA	Jr. Junin N°. 1099	Jauja	Jauja
150	MARTINEZ DE BARZOLA, Irene Emma	LAS BRISAS	Calle Real s/n - Chucclu	Pancan	Jauja
151	ALAZAR FLORES, Reyna	EL REFLEJO	Calle Real s/n - Chucclu	Pancan	Jauja
152	AGUILAR DE GONZALES, Teodosia	MONTANCANASTA	Av. Mariscal Cáceres N° 311	Concepción	Concepción
153	GUTIERREZ DE ALVA, Adelina	AMERICA	Carretera Central N° 1155	Concepción	Concepción
154	VELASQUEZ ROJAS, Yolanda Juana	EL ZORRO	Carretera Central N° 1611	Concepción	Concepción
155	GERBOLINI SOSA, Karina Lina	LA CORUÑA	Carretera Central N° 1634	Concepción	Concepción
156	SALCEDO SOLIS, Jhonatan Abel	RECREO LA PRADERA	Carretera Central N° 1700	Concepción	Concepción
157	MANDUJANO SOTO, Edy Florentino	POLLERIA REST. VELEM'S	Jr. Bolivar N° 394	Concepción	Concepción



## Apéndice D

### Encuesta para Medir el Nivel de Implementación de la Calidad Total



Fecha

#### CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA

**A. Su empresa o Institución está ubicada:**

- a.  En Lima  
b.  En provincia

**B. Su empresa es:**

- a.  Pública  
b.  Privada  
c.  Otra (Instituciones) \_\_\_\_\_

**C. ¿Cuántos trabajadores tiene ?**

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

**D. Su cargo es:**

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

**E. ¿En qué tipo de empresa trabaja?**

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

**F. ¿Cuántos años de fundada tiene su empresa?**

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

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

- Sí  No

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

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

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

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

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

	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad					
3	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					

10	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones					
23	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
28	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					



## Apéndice E

### Resultado de Perfil de Informantes

DESCRIPCIÓN	%
Total de empresas encuestadas	157
Ubicación	
Lima	0%
Provincias	100%
Tipo de empresa	
Pública	0%
Privada	100%
Número de trabajadores	
1 a 10	96%
11 a 50	4%
51 a 200	0%
201 a más	0%
Cargo del encuestado	
Presidente de Directorio o gerente general	0%
Gerente de Área o jefe de Departamento	0%
Otro	100%
Tiempo de fundación	
0-5	47%
6-10	20%
11-15	12%
16-20	7%
Más de 20	14%
¿Cuenta con un sistema de gestión de calidad?	
Sí	0%
No	100%

## Apéndice F

### Agrupación de Preguntas por Factor

Factores de Calidad
<b>Atla Gerencia (X1)</b>
La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa - X11
La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la calidad - X12
La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad - X13
La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad - X14
La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo - X15
<b>Planeamiento de la calidad (X2)</b>
La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad - X21
La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad - X22
La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad - X23
<b>Auditoria y Evaluacion de la calidad (X3)</b>
La empresa obtiene datos objetivos para la toma de desiciones - X31
La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad - X32
El "Benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa - X33
<b>Diseño del producto (X4)</b>
Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto - X41
La empresa invierte en el diseño del producto - X42
La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto - X43
<b>Gestión de la calidad del proveedor (X5)</b>
La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores - X51
La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad - X52
La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada - X53
La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores - X54
<b>Control y mejoramiento del proceso (X6)</b>
El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes - X61
Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente - X62
Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento - X63
La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de control, Diagrama de relaciones) - X64
La empresa implementa el control de calidad con eficacia - X65
<b>Educación y Entrenamiento (X7)</b>
La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad - X71
La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad - X72
Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad - X73
La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte - X74
<b>Circuitos de calidad (X8)</b>
La empresa está en la capacidad de realizar circuitos de calidad - X81
La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de circuitos de calidad - X82
Se utiliza las herramientas adecuadas para realizar los circuitos de calidad en la empresa - X83
La empresa ha obtenido ahorros por los circuitos de calidad - X84
<b>Enfoque hacia la satisfaccion del cliente (X9)</b>
La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes - X91
La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años - X92
El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes - X93
La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes - X94

## Apéndice G

### Cálculo de Medias por Factor

Tabla F1

*Promedio por Factor*

Factores	Media
<b>Alta gerencia (X1)</b>	<b>3.92</b>
X11	3.57
X12	4.02
X13	3.73
X14	3.98
X15	4.30
<b>Planeamiento de la calidad (X2)</b>	<b>3.46</b>
X21	4.37
X22	3.57
X23	2.43
<b>Auditoría y evaluación de la calidad (X3)</b>	<b>3.11</b>
X31	3.38
X32	3.19
X33	2.76
<b>Diseño del producto (X4)</b>	<b>2.74</b>
X41	2.83
X42	2.82
X43	2.57
<b>Gestión de la calidad del proveedor (X5)</b>	<b>3.06</b>
X51	3.03
X52	2.96
X53	4.21
X54	2.06
<b>Control y mejoramiento del proceso (X6)</b>	<b>3.58</b>
X61	4.01
X62	4.29
X63	4.07
X64	1.73
X65	3.78
<b>Educación y entrenamiento (X7)</b>	<b>3.33</b>
X71	3.42
X72	3.51
X73	3.29
X74	3.11
<b>Círculos de calidad (X8)</b>	<b>2.74</b>
X81	2.78
X82	2.64
X83	2.76
X84	2.76
<b>Enfoque hacia la satisfacción del cliente (X9)</b>	<b>3.31</b>
X91	3.22
X92	2.83
X93	3.89
X94	3.31

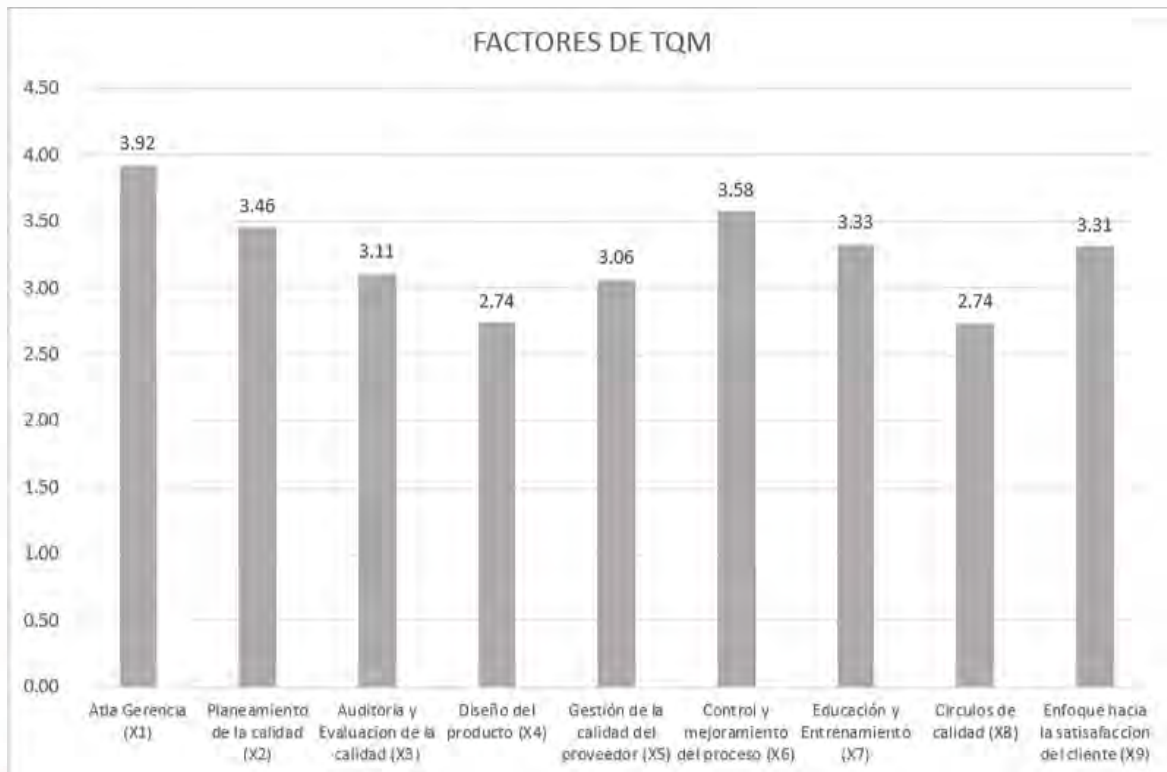


Figura F1. Promedio por factor.

## Apéndice H

### Resultado por Preguntas para Factores

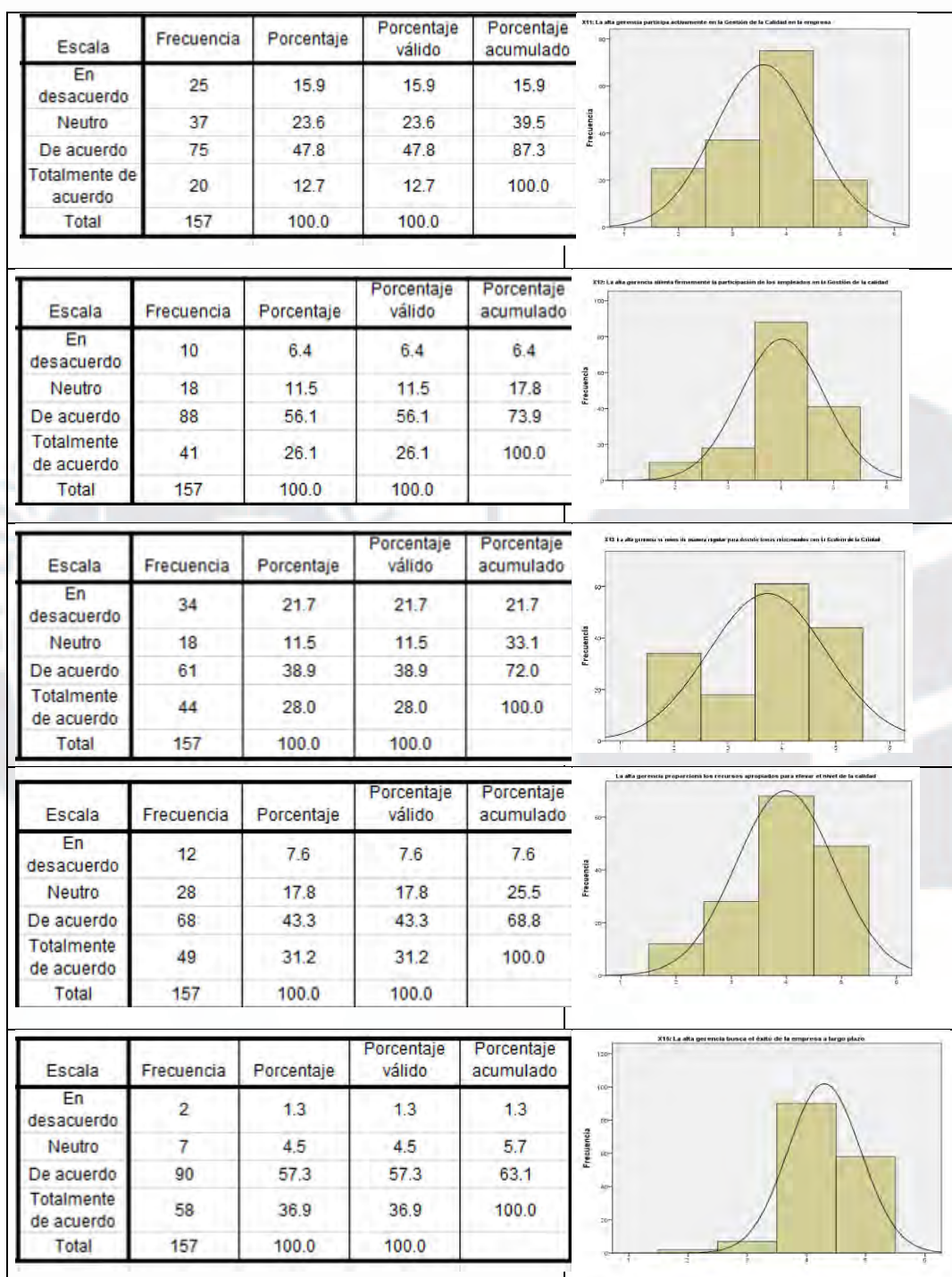


Figura H1. Resultado por preguntas para el factor alta gerencia (X1).

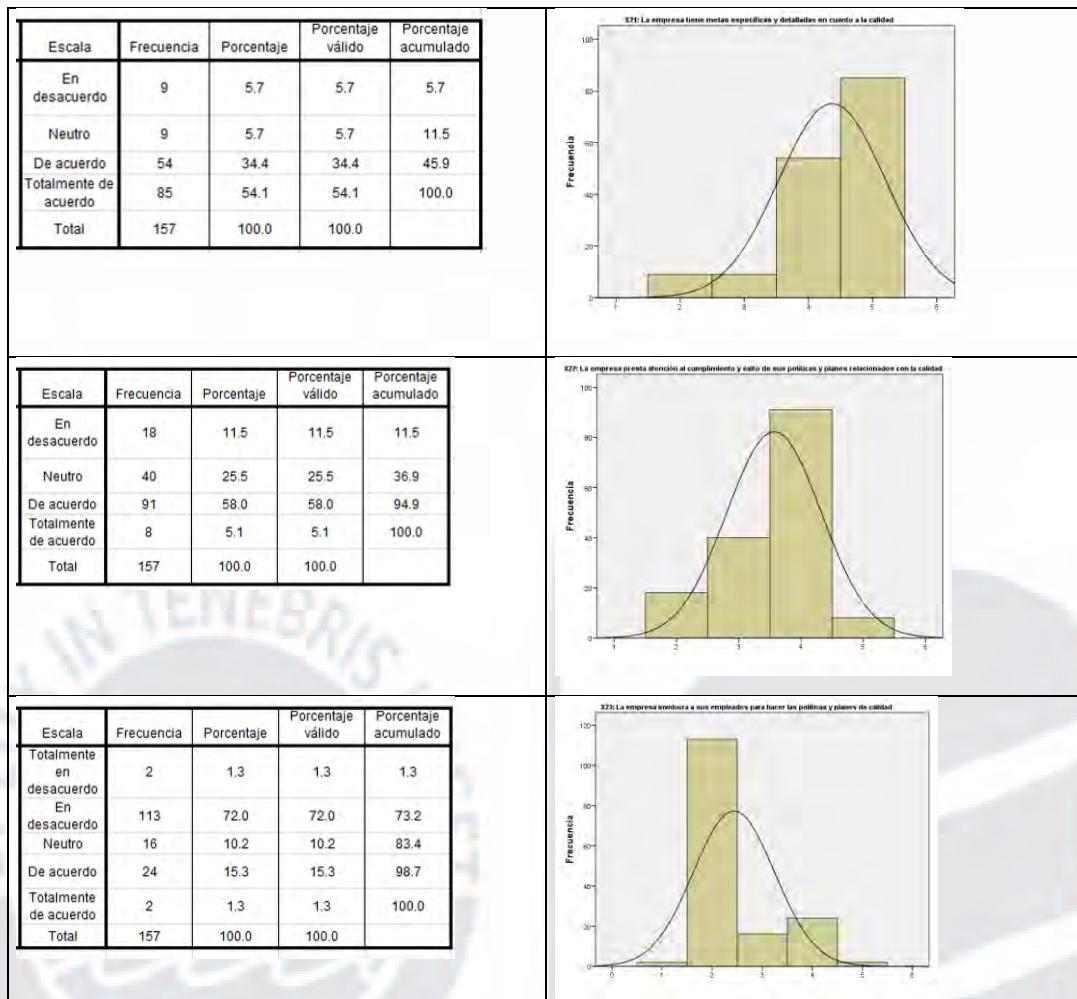


Figura H2. Resultado por preguntas para el factor planeamiento de la calidad (X2).

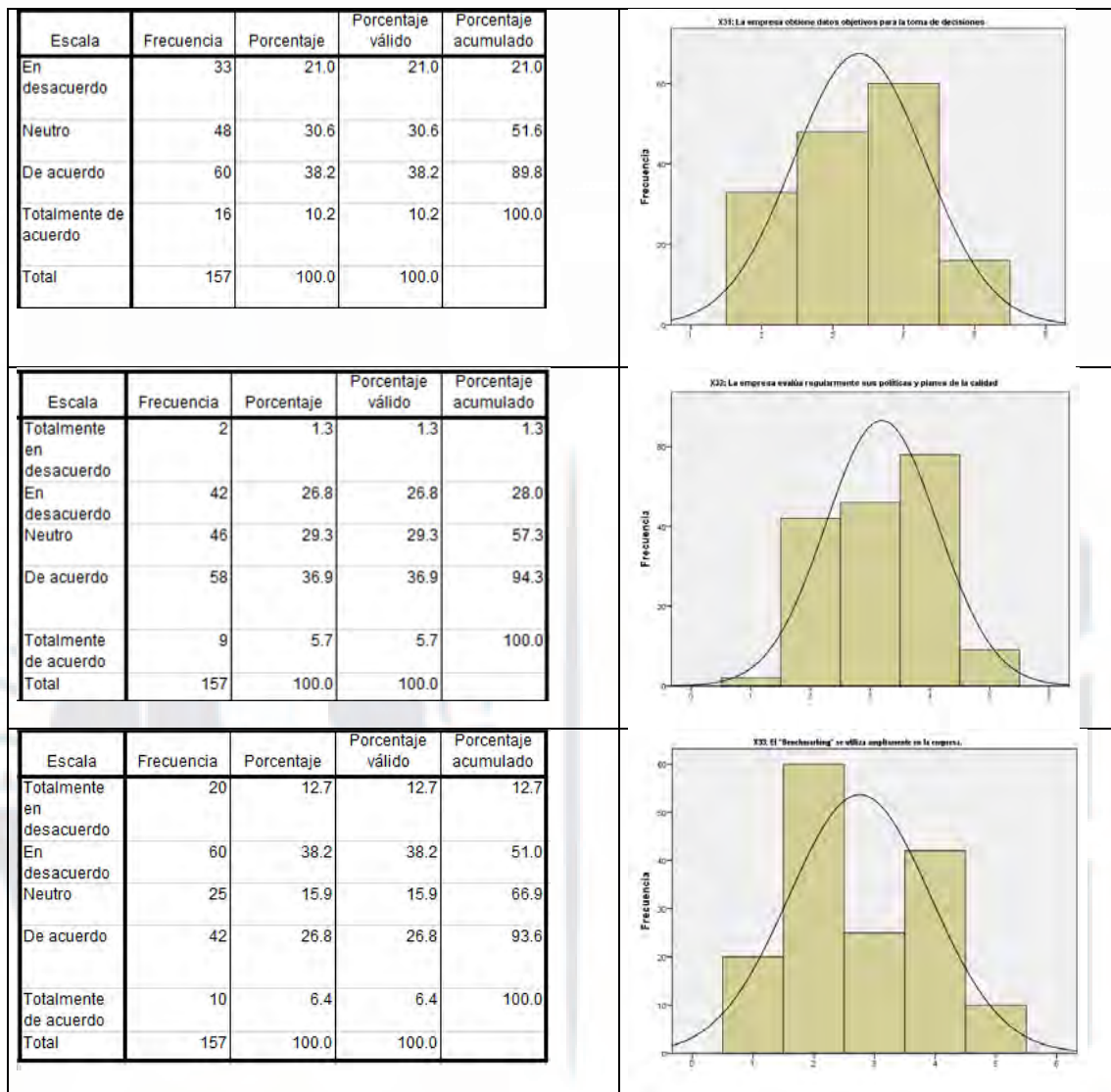


Figura H3. Resultado por preguntas para el factor auditoría y evaluación de la calidad (X3).

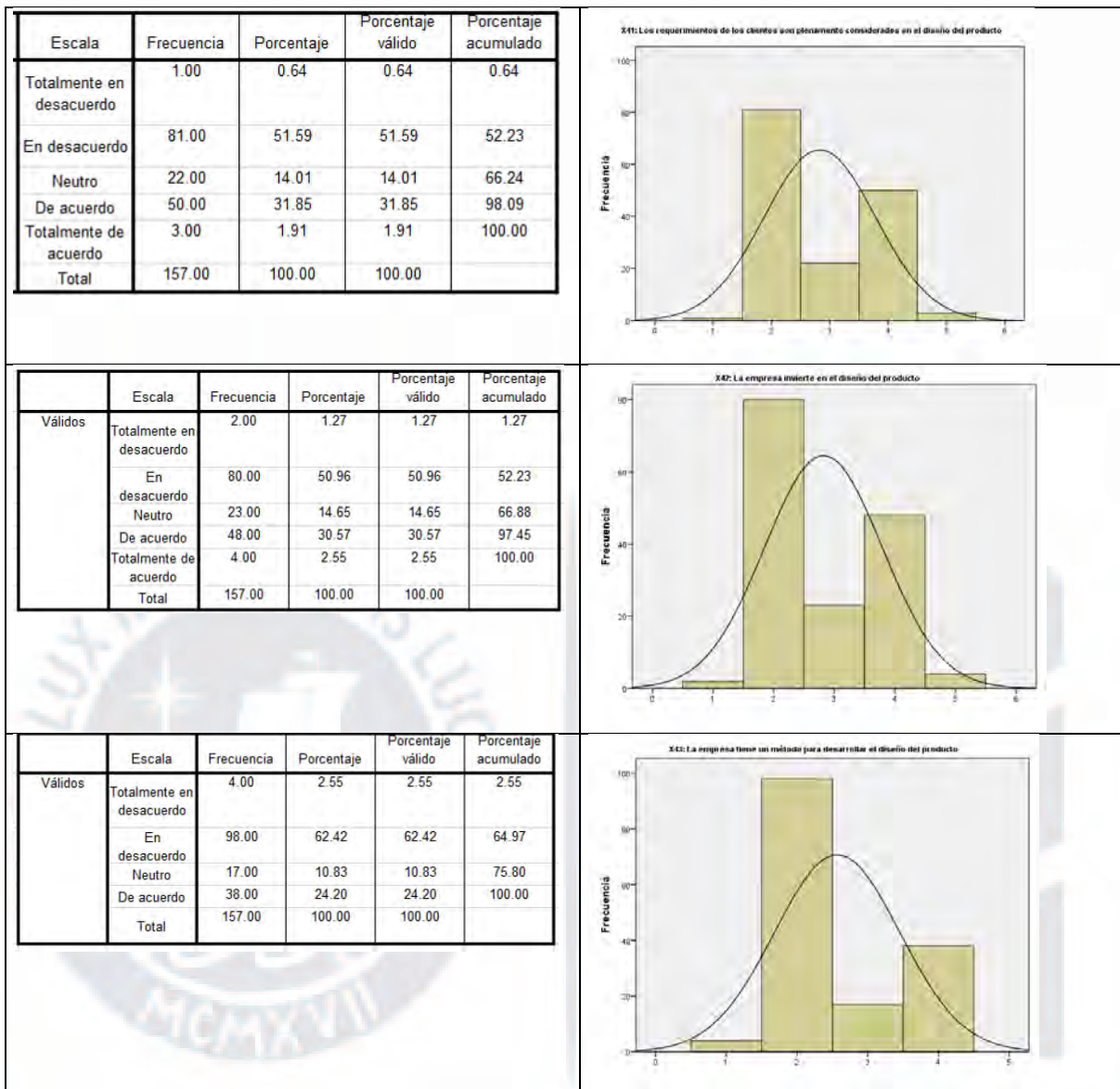


Figura H4. Resultado por preguntas para el factor diseño del producto (X4).



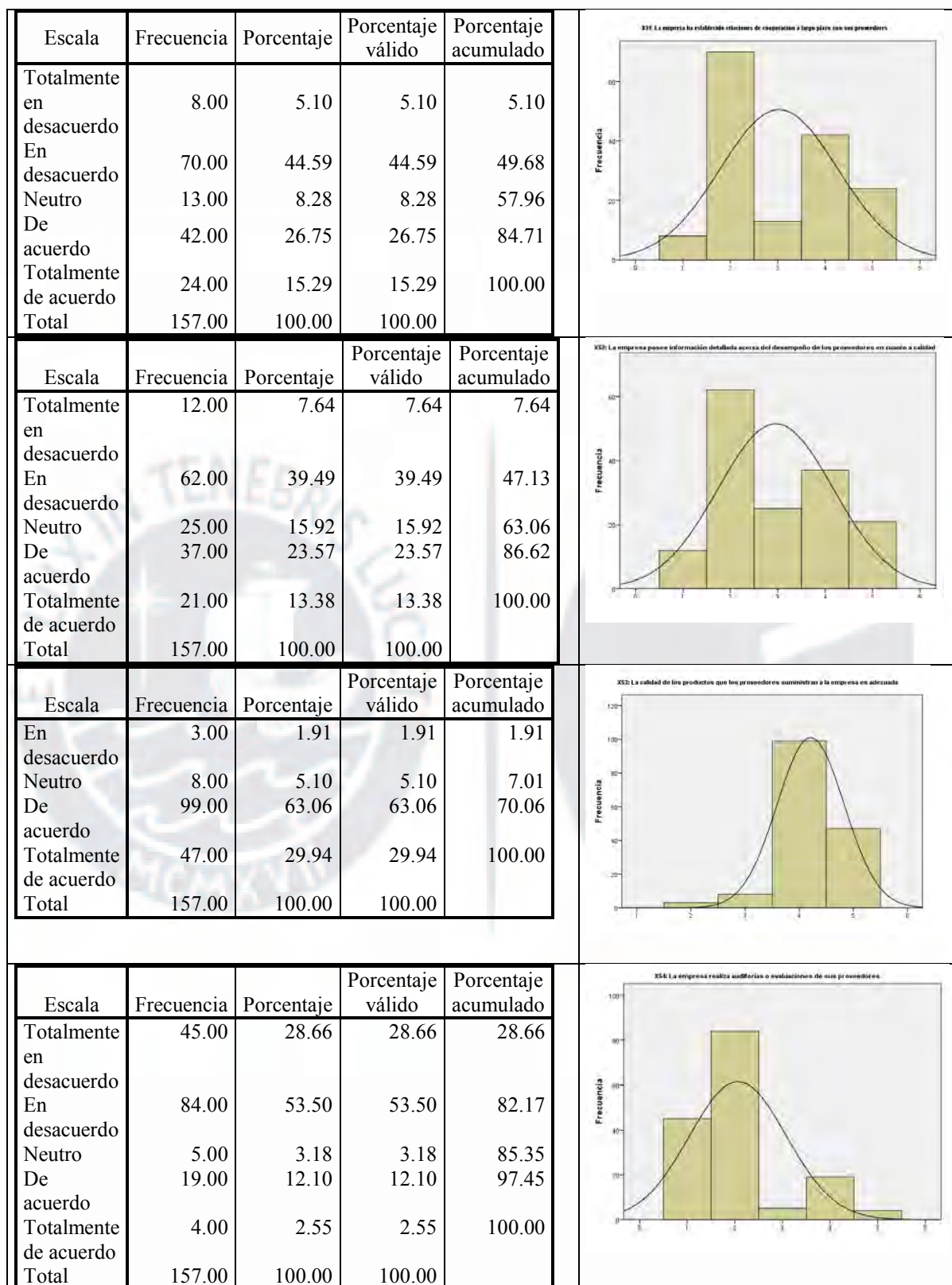


Figura H5. Resultado por preguntas para el factor gestión de la calidad del proveedor (X5).

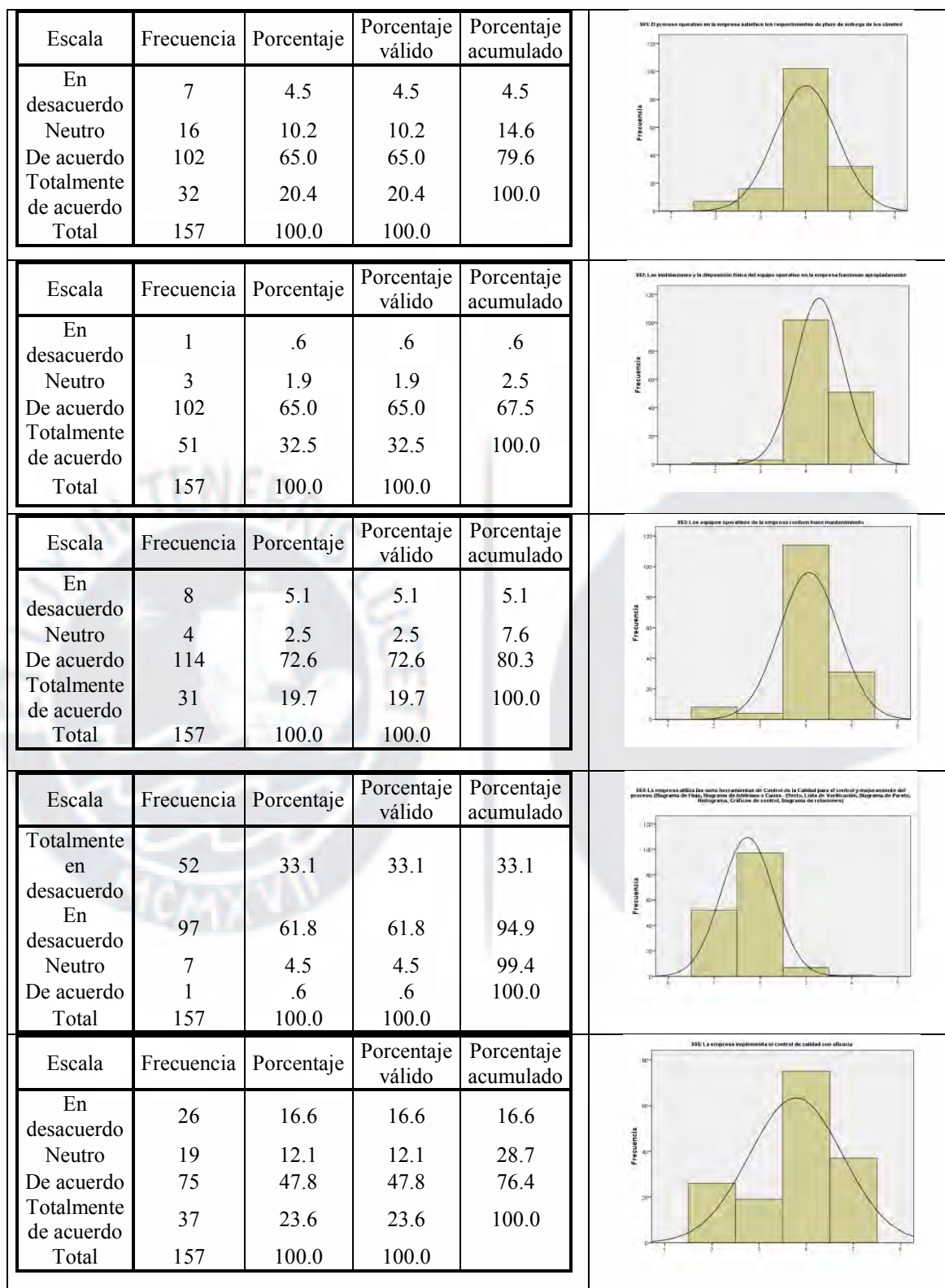


Figura H6. Resultado por preguntas para el factor control y mejoramiento de proceso (X6).

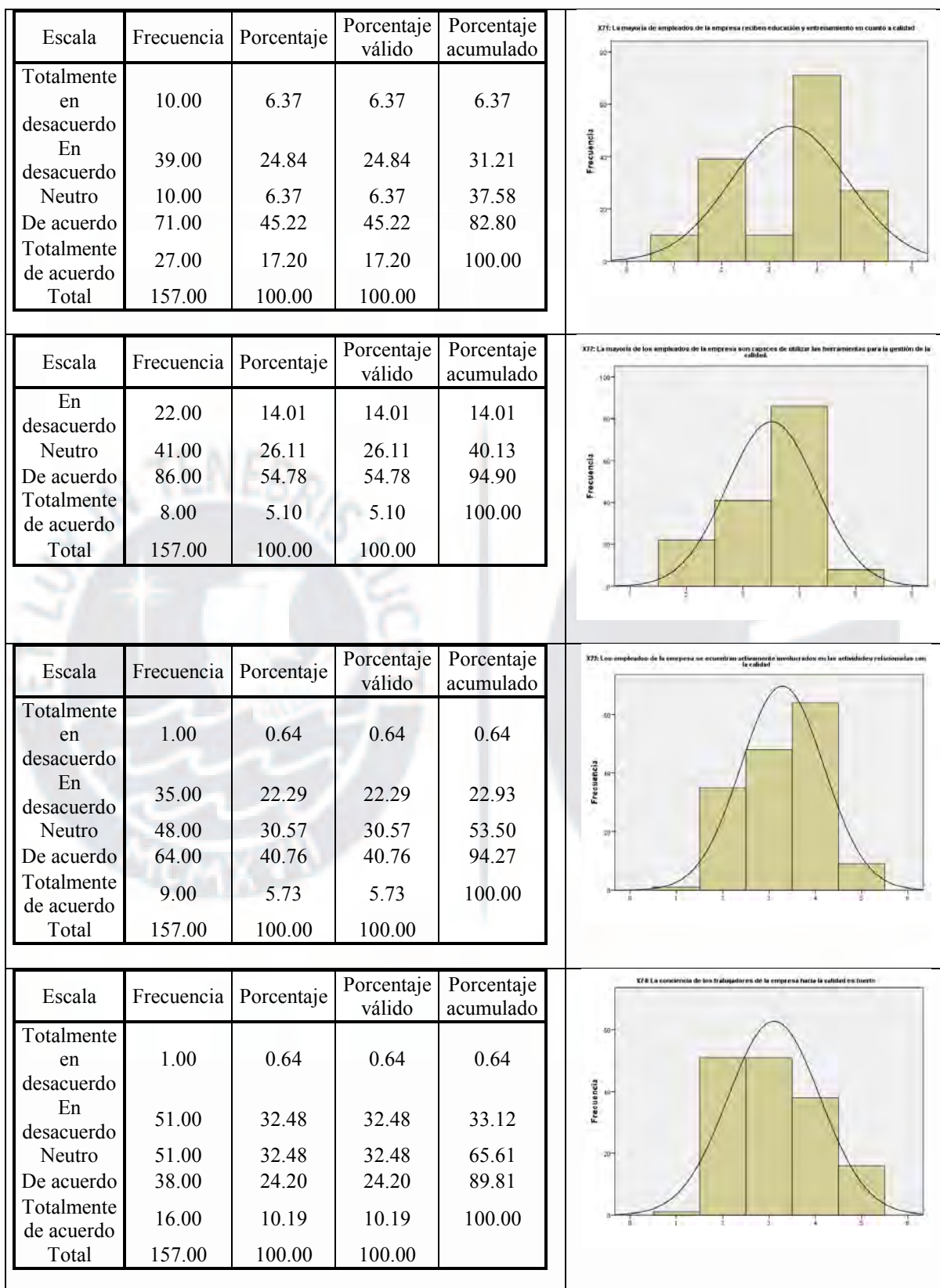


Figura H7. Resultado por preguntas para el factor educación y entrenamiento (X7).

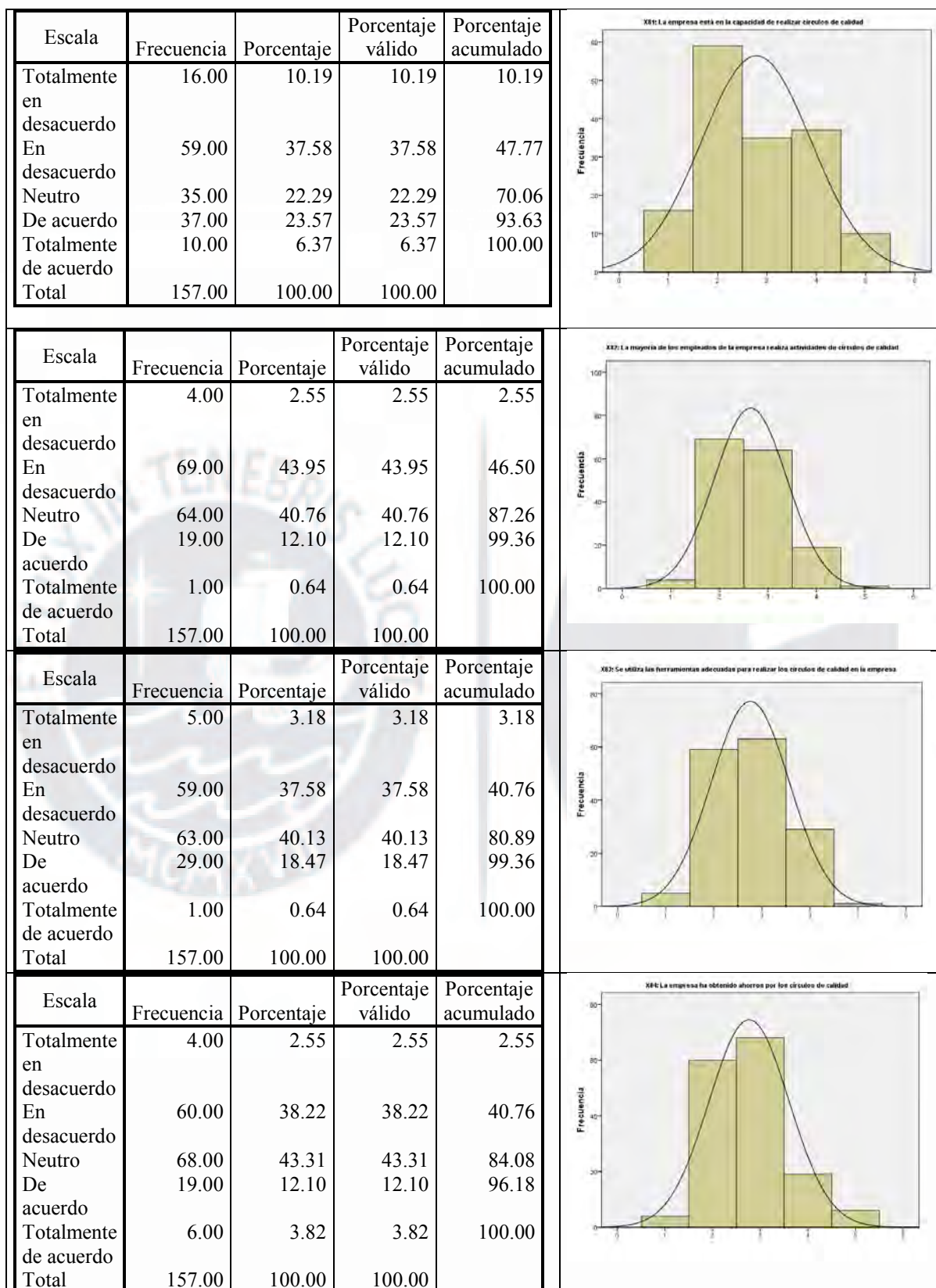


Figura H8. Resultado por preguntas para el factor círculos de calidad (X8).

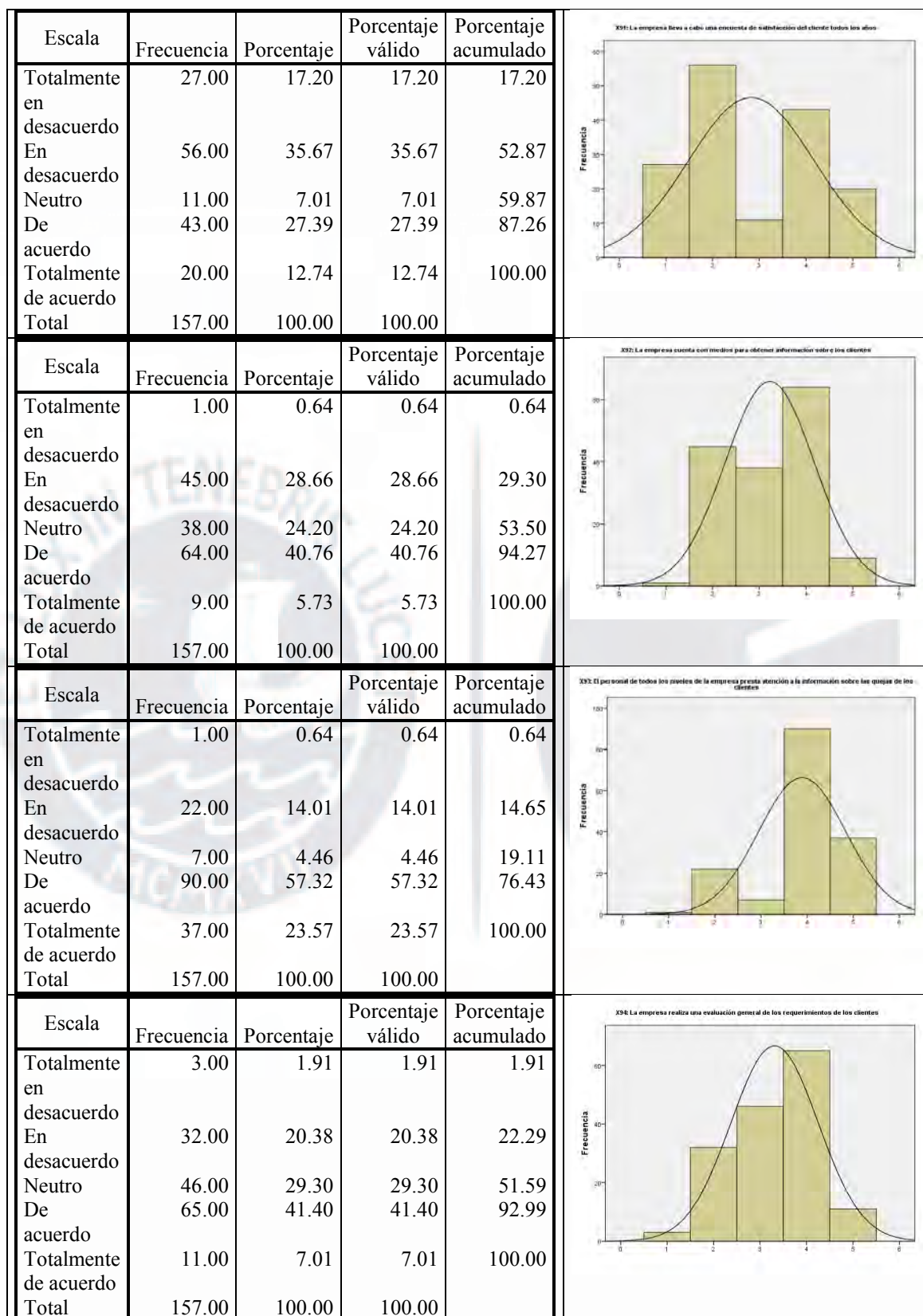


Figura H9. Resultado por preguntas para el factor enfoque hacia la satisfacción del cliente (X9).