



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACION**

**LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO -
RUBRO RESTAURANTES DEL BOULEVARD
GASTRONÓMICO DEL DISTRITO DE VILLA MARIA
DEL TRIUNFO, PROVINCIA DE LIMA,
DEPARTAMENTO DE LIMA, PERÍODO 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

KARINA ROSSI GOICOCHEA FLORES

ASESOR:

Lic. Adm. ROBERTO CUIPAL VELAY SOSA

CAÑETE-PERÚ

2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES,
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE
ADMINISTRACION**

**LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO -
RUBRO RESTAURANTES DEL BOULEVARD
GASTRONÓMICO DEL DISTRITO DE VILLA MARIA
DEL TRIUNFO, PROVINCIA DE LIMA,
DEPARTAMENTO DE LIMA, PERÍODO 2015**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

AUTORA:

KARINA ROSSI GOICOCHEA FLORES

ASESOR:

Lic. Adm. ROBERTO CUIPAL VELAY SOSA

CAÑETE-PERÚ

2016

JURADO EVALUADOR DE TESIS

Mgter. José Orestes Vite Ibarra

Presidente

Dra. Carmen Rosa Zenozain Cordero de Murillo

Secretaria

Mgter. Lizbeth Giovanna Ralli Magipo

Miembro

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a Dios, por haberme guiado por el camino de la felicidad; en segundo lugar a cada uno de los que son parte de mi familia a mis queridos padres, a mis hermanos y mis parientes cercanos por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional durante el desarrollo de la tesis.

A mi profesor por la guía y enseñanza que día a día me brindo en la elaboración de la presente investigación.

DEDICATORIA

Con mucho amor y cariño a mi madre Erlinda Flores Javier por su apoyo y todo el esfuerzo brindado en cada etapa de mi vida. A mis hermanos Willy, Lourdes y Yemil por todo su apoyo incondicional moral y económico.

A la memoria de mis seres queridos que ya no están conmigo, mi padre Víctor Esteban Goicochea Alvarado, a mis hermanos Ronald y Valeriana, a mis abuelos y a mi tío Bernardino Flores Javier.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general, determinar las principales características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector Servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015. La investigación fue tipo cuantitativa - nivel descriptivo, diseño no experimental-transversal, para el recojo de la información se escogió una muestra poblacional de 10 MYPE en el rubro de restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, a quienes se les aplicó un cuestionario de 24 preguntas cerradas, aplicando la técnica de la encuesta. Obteniéndose los siguientes resultados: **respecto a los representantes legales de las MYPE:** el 100% son de nacionalidad peruana, el 80% tiene entre 31 y 50 años de edad, y el 70% son del género masculino. **Respecto a las micro y pequeñas empresas:** el 60% tiene de 7 a más años de funcionamiento en el mercado, y el 60% tienen de 1 a 4 de trabajadores. **Respecto a la gestión de calidad:** 80,0 % de la población encuestada, aseguran que, sí tienen conocimiento sobre el significado de gestión de calidad mientras, que el 10,0 % no tienen conocimiento del significado de gestión de calidad, también se obtuvo que el 30 % de la población, desarrolla políticas de calidad en el restaurante; mientras que el 70% no desarrolla políticas de calidad.

Palabras clave: gestión de calidad, MYPE.

ABSTRACT

This research had as general objective, to determine the main characteristics of quality management in micro and small companies in the sector -rubro Service gastronomic restaurants boulevard of Villa María del Triunfo, Province of Lima, Lima, period 2015. the research was quantitative - descriptive level, not experimentally cross design for the gathering of information a population sample of 10 was chosen MYPES, who in the heading of gastronomic restaurants boulevard of Villa María del Triunfo they were applied a questionnaire of 24 closed questions, using the survey technique. The following results: Regarding the legal representatives of MSEs: 100% are Peruvian nationals, 80% are between 31 and 50 years of age, and 70% are male. Regarding the micro and small enterprises: 60% have more than 7 years of operation in the market, and 60% have 1 to 4 workers. Regarding quality management: 80.0% of the population surveyed, say that if they have knowledge about the meaning of Quality Management while, 10.0% have no knowledge of the meaning of Quality Management, also was obtained 30% of the population, develop quality policies in the restaurant while 70% do not develop quality policies.

Keywords: Quality Management, MSEs.

2. INDICE

	Pág.
TÍTULO	i
HOJA DE FIRMA DEL JURADO	ii
AGRADECIMIENTO	iii
DEDICATORIA	iv
RESUMEN Y ABSTRACT	v-vi
CONTENIDO	vii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS	viii-ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. REVISION DE LITERATURA	3
2.1 Antecedentes	3
2.2 Marco teórico o conceptual	11
III. METODOLOGÍA	76
3.1 Tipo de investigación	76
3.2 Nivel de investigación	76
3.3 Diseño de la investigación	76
3.4 Población y muestra	77
3.5 Definición y operacionalizacion de la variable	78
3.6 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	80
3.7 Plan de análisis	80
3.8 Matriz de consistencia	81
3.9 Principios éticos	82
IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	83
4.1 Resultados	83
4.2 Análisis de los resultados	89
V. CONCLUSIONES	93
Referencias bibliográficas	94
Anexos	96

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla N° 1 Características generales de los representantes legales de las micro y pequeñas empresas del sector servicio- rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de Lima, periodo 2015..... pág.83

Tabla N° 2 Características de las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015..... pág.85

Tabla N° 3 Características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015..... pág.86

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1 (Tabla N°1) Edad del encuestado.....	pág.104
Figura N°2 (Tabla N°1) Género del encuestado.....	pág.104
Figura N°3 (Tabla N°1) Estado Civil.....	pág.105
Figura N°4 (Tabla N°1) Nacionalidad.....	pág.105
Figura N°5 (Tabla N°1) Grado de instrucción.....	pág.106
Figura N°6 (Tabla N°1) Cargo que desempeña en la empresa.....	pág.106
Figura N°7 (Tabla N°2) Tiempo de funcionamiento en el mercado.....	pág.107
Figura N°8 (Tabla N°2) Cantidad de trabajadores.....	pág.107
Figura N°9 (Tabla N°2) Estabilidad laboral de los trabajadores.....	pág.108
Figura N°10 (Tabla N°3) Conocimiento en Gestión de Calidad.....	pág.108
Figura N°11 (Tabla N°3) Misión y visión del restaurante.....	pág.109
Figura N°12 (Tabla N°3) Organigrama y manual de funciones.....	pág.109
Figura N°13 (Tabla N°3) Políticas de calidad en el restaurante.....	pág.110
Figura N°14 (Tabla N°3) Capacitaciones de los trabajadores.....	pág.110
Figura N°15 (Tabla N°3) Desempeño de los trabajadores.....	pág.111
Figura N°16 (Tabla N°3) Tiempo de atención al cliente.....	pág.111
Figura N°17 (Tabla N°3) Control de la preparación de los alimentos.....	pág.112
Figura N°18 (Tabla N°3) Evaluación de atención al cliente.....	pág.112
Figura N°19 (Tabla N°3) Actividades de compra.....	pág.113
Figura N°20 (Tabla N°3) Almacenamiento de materia prima.....	pág.113
Figura N°21 (Tabla N°3) Fechas especiales de atención.....	pág.114
Figura N°22 (Tabla N°3) Publicidad del restaurante.....	pág.114
Figura N°23 (Tabla N°3) Clima Laboral.....	pág.115
Figura N°24 (Tabla N°3) Aspectos de mejoramiento del restaurante.....	pág.115

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las micro y pequeñas empresas a nivel Latinoamericana son de vital importancia para la economía de un país. Según la corporación financiera de desarrollo, en nuestro Perú existen alrededor de 3,5 millones de MYPE y a nivel de toda la región son el símbolo del camino al desarrollo, convirtiéndose así en un actor importante en la economía peruana. Las micro y pequeñas empresas además de tener un papel fundamental en la economía del Perú, contribuyen a la creación de empleo, sin embargo, más del 60% de estas unidades productivas mantiene a sus trabajadores en la informalidad, es decir 6 de cada 10 MYPE en nuestro país son informales. Otro de los factores que afectan a la gran mayoría de micro y pequeñas empresas para su permanencia en el mercado son la falta de asesoramiento y capacitación al emprender un negocio.

En la mayoría de casos los resultados de esta forma de operar en el mercado se pueden ver reflejados en la calidad de los productos, sea por la falta de mano de obra capacitada o por falta de financiamiento y más aún si hablamos de MYPE vinculadas al rubro restaurantes.

En el boulevard gastronómico del distrito Villa María del Triunfo encontramos un gran porcentaje de micros y pequeñas empresas dedicadas en el rubro de restaurantes, la gran parte de estos negocios de comida son creados por personas emprendedoras que tuvieron una visión de tener un negocio independiente. Sin embargo, en estos negocios podemos observar y verificar que la atención en un pequeño porcentaje no es la adecuada, ni tampoco el producto ofrecido tiene la calidad necesaria y esto sucede a consecuencia de no ser asesorado, ni capacitado tanto el empresario como los trabajadores, debido a esta problemática surgida en estas MYPE se hace necesario realizar el siguiente estudio:

La gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio- rubro restaurantes del boulevard gastronómico del distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015.

Bajo este escenario, es importante aclarar que en el Perú existen micro y pequeñas empresas que no cuentan con un buen asesoramiento para dirigir un negocio, debido a estos aspectos muchos de ellos solo llegan a funcionar por un período corto.

Dentro del área geográfica que viene a ser el boulevard gastronómico del distrito de Villa María del Triunfo, existe una gran competencia de empresas dedicadas al servicio rubro de restaurantes, entre ellas empresas nacionales, y todas tienen como fin lograr satisfacer las necesidades de los clientes, es por ello que estos establecimientos buscan la forma de sobresalir para poder captar la atención de los consumidores y así poder convertirse en la preferencia de todos; por ello y otros aspectos el enunciado del problema de investigación será el siguiente: **¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios- rubro de restaurantes del boulevard gastronómico del distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, Departamento de Lima, período 2015?**. Para dar respuesta al problema, se ha planteado el siguiente objetivo general: determinar las principales características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector Servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, departamento de lima, período 2015. Para poder conseguir el objetivo general se ha planteado los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Determinar las características de los representantes legales de las micro y pequeñas empresas del sector servicio- rubro restaurantes del boulevard gastronómico del distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015.
- ✓ Determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015.
- ✓ Determinar las principales características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015.

El presente trabajo de investigación se justifica porque permitió conocer las características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del distrito de Villa María de Triunfo, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015.

Al mismo tiempo, se justifica porque servirá como fuente de información para: los empresarios, que estén interesados en conocer las características de la gestión de calidad en las Micro y pequeñas empresas, haciendo en seguida que estos obtengan nuevos conocimientos, capacidades y destrezas, para luego ser utilizados en el desarrollo de su negocio, los cuales ayudará a que las micro y pequeñas empresas sea competitiva en el mercado.

También se justifica porque servirá como fuente de información, para los alumnos que deseen realizar una investigación sobre la Gestión de calidad en la MYPE, para aquellos empresarios que tiene como fin mejorar el funcionamiento de su negocio existente en este rubro.

Finalmente, la investigación se justifica por que servirá como antecedente para realizar otros trabajos en otros ámbitos geográficos del país.

II. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Antecedentes

Hernández, S. L. (2015). En el estudio realizado sobre *Gestión de calidad, Marketing y Competitividad de las MYPES del sector servicio rubro restaurantes del distrito de la Esperanza 2014*. Llegó a las siguientes conclusiones: que el marketing y la competitividad de las MYPE rubro restaurantes, son dos puntos que aún están muy lejos de estar en estándares óptimos que permitan realizar una correcta gestión de los negocios. Si bien es cierto la mayoría de los Gerentes y/o Administradores cuentan con estudios secundarios completos (53%) y (27%) cuentan con estudios primarios; esto significa una gran desventaja para el negocio ya que el mayor porcentaje de Gerentes y/o Administradores cuenta con estudios secundarios completos; esto implica que deberán capacitarse en temas relacionados con el rubro y gestión de calidad, marketing y competitividad. En algunos casos al ser propietarios o hijos del propietario hace que asuma una postura un poco más conservadora al momento de dirigir el negocio ya que se tiene la idea que si hasta el momento funciona bien y tienen clientes pues no es necesario ningún tipo de modificación en la dirección de la empresa. La gestión de calidad de las empresas no se maneja por ningún tipo de estándar marcado o

parametrisado, en la mayoría de las empresas, solamente apelan a criterios que se manejaron o aprendieron y que en algún momento dieron resultados, pero el negocio evoluciona y no se puede permitir el mantener ideas o costumbre que no vayan a la par de la expansión del negocio. No se lleva una correcta gestión de proveedores y de insumos ya que a pesar de que se manifiesta que ellos exigen calidad y precio, hemos tenido la oportunidad de estar presente en muchas entregas de productos y la manipulación de los mismos por parte de los proveedores esta apartada de ser una manipulación de calidad, inclusive muchas veces a vista de los consumidores. El no exigir ningún tipo de certificación por parte de estos nos deja una preocupación latente por no tener la certeza de la calidad de los mismos. Las condiciones de higiene en ocasiones se limitan a tener un carnet de sanidad, pero sin tener en cuenta aspectos primordiales como la higiene en la atención, el aseo de las manos antes y después de atender a cada comensal, orden y limpieza. También tenemos casos bastante ejemplares donde la higiene y políticas de salud son más que impecables, aquí quien ejerce un orden y exigencia en este tema es el Gerentes y/o Administrador. Una problemática muy marcada en el rubro de la competitividad. El 73% de las MYPE es una amenaza muy fuerte que existe una gran posibilidad de que nuevos restaurantes traten de imitar las características, junto con la debilidad de que el local no se encuentra ubicado en un lugar propio. Otro punto muy importante es que el 67% de los restaurantes aplican la innovación tecnológica, un 20% opta por una innovación social lo cual es una forma para aumentar su competitividad en el rubro.

Campos, C.A. (2015). *En la Investigación realizada sobre la Gestión de calidad y competitividad de las MYPE rubro restaurantes cevicherías del Asentamiento Humano la Primavera Castilla, 2015.* Se llegó a las siguientes conclusiones: que, si influye la gestión de calidad en la competitividad, pero no hay interés por los propietarios y/o administradores ya que la gestión de calidad en la actualidad es una estrategia dirigida al éxito competitivo de la empresa. Las características que tiene la gestión de la calidad en las MYPE rubro restaurantes cevicherías Asentamiento Humano La primavera es la falta de conocimiento, la resistencia al cambio al nivel de gerencia lo ha repercutido en no lograr alcanzar los altos niveles

de competitividad lo que ha incidido en la disminución de las ventas. Por los que los empresarios del grupo analizado deben de implantar un sistema de calidad como estrategia de gestión para ser más competitiva. Las MYPE del rubro estudiado tiene que dar mayor realce a los elementos de gestión de calidad debido a su importancia dentro del sistema, como son los procesos, la documentación, el manual de calidad, debe existir una buena relación entre ellos tiene que haber congruencia entre los elementos para que estos trabajen de la mejor manera dentro del sistema. Respecto a la importancia de la competitividad de las MYPE del rubro restaurantes Cevicherías Asentamiento Humano La Primavera Castilla se concluye que el restaurante cevichería presenta debilidades a la importancia de ajuste en los precios, en las nuevas tendencias de innovación, en las medidas estándar de calidad y en la satisfacción que exige el cliente por lo que es importante que se considere perfeccionar sistemas propios de planeación, organización, dirección, y control dirigidos a lograr altos niveles de satisfacción entre los individuos que en ella concurren. Con respecto a los elementos analizados de la competitividad de las MYPE rubro restaurantes cevicherías Asentamiento Humano La primavera Castilla, evidencio como resultados que los elementos que intervienen como la toma de decisiones, la estrategia de diferenciación y la adaptabilidad no van con el perfil que se exige en la competitividad de este rubro.

Ríos, M.S. (2015). En el estudio sobre la *Gestión de Calidad, satisfacción de los clientes y el impacto en la rentabilidad de las MYPE del sector servicios, rubro restaurantes del distrito de Huanchaco*. Llega a las siguientes conclusiones: del estudio realizado se concluye que el 50% de los representantes legales o gerentes de la MYPE del rubro restaurantes del distrito de Huanchaco, afirman que los principales factores que generan calidad al servicio que se brinda; es la buena atención; el 85% respondieron que la calidad es importante para la organización y el 75% respondieron que la calidad de servicio es uno de los factores principales para generar utilidad, como también el 80% respondieron que el cliente se siente satisfecho por el servicio brindado, como también el servicio que se brinda a dichos clientes es de calidad.

Huallpahuaque, G.M. (2015). *En la Investigación sobre la Caracterización de la Gestión de Calidad Bajo el Enfoque de calidad total en la Micro y Pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes de dos tenedores Huaraz.* Se llega a las siguientes conclusiones: la mayoría de los empresarios encuestados de las micro y pequeñas empresas del sector servicio- rubro restaurantes de dos tenedores del distrito de Huaraz, tienen de 36-45 años de edad, son emprendedoras, con estudio superior universitario. La gestión de calidad, parte esencial de esta investigación es entendida como la aplicación de la mejora continua y la realización de cambios en el proceso, fundamental en aquellas organizaciones que quieren fijar su visión y obtener una posición reconocida y continuada en el tiempo. Es por eso que el objetivo principal de esta tesis fue describir las principales características de la gestión de calidad bajo el enfoque de calidad total en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro restaurantes de dos tenedores en el distrito de Huaraz; en respuesta a este objetivo los resultados nos muestran que el mayor porcentaje de los empresarios no aplican el ciclo de PHVA en la estructura operacional de la organización.

Velasco, G.Y. (2014). En la tesis elaborada sobre *Capacitación de personal y servicio al cliente en la MYPE, rubro restaurantes- chifas Piura.* Se llegó a las siguientes conclusiones: a partir de la investigación realizada se ha podido identificar que la capacitación de personal y el servicio al cliente mantiene características enfocadas en el cliente, así con respecto a la variable capacitación se ha identificado que el nivel de capacitación en el que se encuentran los trabajadores es bueno en una escala de deficiente a excelente. Por otro lado los criterios para evaluar la capacitación son el desempeño, la productividad, la atención al cliente y el manejo de insumos de los trabajadores en los restaurantes chifas. Con respecto a la variable servicio al cliente se han identificado como características la calidad, la presencia de reclamos y las sugerencias, lo que ha permitido identificar el grado de aceptación de los clientes respecto al servicio prestado. De otro lado, los criterios necesarios para evaluar el nivel de capacitación del personal en las MYPE estudiadas son el nivel de desempeño de los trabajadores, la productividad, la reducción de costos y desperdicios. Siendo

el principal criterio el desempeño de los trabajadores. Respecto a los tipos de capacitación se ha identificado que existe la capacitación en el puesto, así mismo, respecto al cliente, el nivel del servicio se encuentra en un rango de deficiente a excelente como bueno. Por último se puede concluir que los consumidores con respecto al servicio al cliente que reciben en los establecimientos, mantienen una perspectiva buena en su mayoría, lo cual se perciben a través de la calidad de la atención.

Mestanza, E.A. (2014). En la investigación elaborada sobre *Plan de Marketing para la implementación y desarrollo de un restaurante de comida rápida de carnes y parrillas en la ciudad de Chiclayo*. Se llegó a concluir que: i. La estrategia de negocio utilizada en este caso fue la diferenciación, ya que se busca mediante el conocimiento de las necesidades insatisfechas de los clientes, brindarles un plus en lo que respecta a la idea de negocio de un restaurante de carnes a la parrilla en un formato de comida rápida. Además, se buscará una marcada diferenciación a través del servicio personalizado al cliente. ii. El estudio de mercado se realizó en la ciudad de Chiclayo y sirvió para obtener datos que permitieron generar las tácticas pertinentes para alcanzar los objetivos de marketing, además de ser útiles para la determinación de los lugares más adecuados para la apertura del local, las necesidades insatisfechas del consumidor, algunos patrones del comportamiento del mismo, y la competencia que podría afrontar la empresa, entre otros. iii. El plan de marketing se basó en las 4P de la mezcla de mercadotecnia exceptuando la plaza, ya que la distribución del producto se hará en el mismo local. La primera opción de promoción es el marketing boca a boca, mediante la participación del cliente que recomiende el servicio y el producto a otros clientes potenciales. Se pensó además en canales como la publicidad gráfica y la web 2.0 (redes sociales). iv. La evaluación financiera de la propuesta de desarrollo e implementación de estos establecimientos posee factibilidad económica debido al VANE de S/.93 484 obtenido con el flujo de caja económico, mayor respaldo le da la TIRE de 78%. Así mismo, cabe señalar que también posee factibilidad financiera, ya que encontramos una rentabilidad favorable con la obtención de un VANF de S/. 113 433 y una Tasa interna de retorno financiera de 92%.

Rivas, V.E. (2014). En el estudio de *Planeamiento Estratégico y Competitividad en las MYPE de servicio rubro restaurantes - urbanización la Providencia Piura 2014*. Llegó a las siguientes conclusiones: que hoy en día, debido a la globalización, la competencia se ha vuelto más fuerte, lo cual está obligando a las empresas de éste sector a reducir costos, aumentar la productividad, ser sumamente eficientes y eficaces, reduciendo el grado de riesgos en sus estrategias y el error en la toma de decisiones, adoptando nuevas filosofías bajo las cuales logran adaptarse a los cambios del entorno y ser líderes en sus mercados. Siendo fuentes económicas muy preponderantes en Piura y las MYPE en general, necesitan conocer y/o profundizar sobre la importancia del Planeamiento Estratégico y la Competitividad, con la finalidad de consolidar y mejorar su posición en el entorno socioeconómico en el que se desenvuelven, para obtener rendimientos mayores a los de sus competidores.

Espinoza, M. G. (2014). En la tesis realizada sobre *Caracterización del estilo de liderazgo transformacional en las Micro y pequeñas empresas del sector servicios-rubro restaurantes turísticos en el distrito de Huaraz, 2014*. Se llegó a concluir que una empresa encaminada hacia el éxito tiene como principal agente a los líderes los cuales van a lograr el cumplimiento de la misión y visión de la empresa es a través de una buena proyección al entorno de sus acciones, comportamientos adecuados, educación integral que asegurara que el sistema de gestión de la empresa se establezca. Es por eso que el objetivo principal de esta investigación fue describir las principales características del estilo de liderazgo transformacional, en los micros y pequeñas empresas del sector servicios - rubro restaurantes turísticos del distrito de Huaraz; en respuesta a este objetivo se observan resultados que nos muestran que el mayor porcentaje de gerentes son mujeres con estudios superiores no universitarios. Según el objetivo se ha podido determinar que la mayoría de las micro y pequeñas empresas encuestadas del sector servicios del rubro restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz, son formales son dirigidas por mujeres de 41 a 51 años de edad con estudios superiores no universitarios. Con respecto a las principales características del estilo de

liderazgo transformacional son: influencia idealizada, motivación e inspiración, estímulo intelectual y consideración individual, donde a través del estudio sea determinado que los gerentes de las micro y pequeñas empresas de los restaurantes turísticos de la ciudad de Huaraz, Cumplen con sus funciones, pero realizan sus actividades de manera rutinaria y sin entusiasmo, por lo que muchas veces sus seguidores no emiten muy claramente las palabras y términos usados, y pocas veces tratan de alentar y animar a mejorar los valores de sus colaboradores, raras veces informan de los sucesos que se dan en la empresa y pocas veces ayudan en sus problemas laborales y personales a cada uno de sus seguidores.

Otero, R. (2013). En el estudio elaborado sobre *Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro restaurantes en el distrito de San Martín, Provincia de San Martín y departamento de San Martín, período 2013-2014*. Se llegó a las siguientes conclusiones: A. La mayoría (57%) de las micro empresas del sector han recibido financiamiento por instituciones financieras de la localidad. El 50% de las MYPE financiadas recibieron financiamiento de la entidad bancaria Scotiabank. El 86% de las MYPE que accedieron a créditos tienen la percepción de que las instituciones financieras tienen políticas de apoyo al micro empresario. El 36% de las MYPE financiadas invirtieron el crédito obtenido a mejoramiento de sus locales y el 64% en la compra de activos fijos. B. Una minoría (43%) de los encuestados durante los años 2012-2013 accedieron a alguna clase de capacitación. La mayoría (64%) considera que le ha ayudado a mejorar la rentabilidad las capacitaciones recibidas. Una minoría (43%) los empresarios encuestados más han estado determinados a capacitaciones de índole constitución de empresas y no a temas de rentabilidad. La totalidad (100%) consideran que las capacitaciones son más una inversión de tiempo que de dinero. La mayoría (57%) de los encuestados indicaron la capacitación es importante en la rentabilidad de su empresa. C. La mayoría (64%) de los encuestados que accedieron a algún crédito y capacitación según su percepción si consideran que han aumentado su rentabilidad. La mayoría (64%) de las MYPE determinan que obtuvieron rentabilidad en el año 2012. D. La totalidad de empresas encuestadas

son de actividad restaurantes, existiendo mayor tendencia de los empresarios de la provincia de San Martín a realizar la actividad relacionada a la alimentación. La minoría (43%) de las empresas encuestadas tienen en el mercado dos años. E. La mayoría (57%) de este rubro tienen mayor tendencia en las mujeres a ser las propietarias o representantes de los negocios familiares o individuales. La mayoría (57%) de los empresarios encuestados tiene nivel de estudios de secundaria completa, ayudando al desarrollo de capacidades empresariales. F. Si existe relación entre el financiamiento y la percepción de rentabilidad de las MYPE del sector servicios rubro restaurantes del distrito de San Martín, provincia de San Martín y departamento de San Martín en los años 2012-2013. G. Si existe relación entre la capacitación y la rentabilidad de las MYPE del sector turismo de la localidad de San Martín en el rubro de restaurantes, en los años 2012-2013.

Gonzales, M. A. E. & Saraza, J. A. (2014). En la investigación elaborada sobre *Implementación de un sistema vía web con aplicación móvil para la reserva y pedidos en línea de restaurantes*. Se llegó a las siguientes conclusiones:

1. El sistema implementado cumple con la funcionalidad de todo el proceso que se realizaba para registrar una reserva.
2. El sistema implementado ayuda al jefe de reserva para estar al tanto de las reservas que están cerca para su atención.
3. Se logró dar facilidad al cliente, para que tenga una nueva vía para realizar su reserva.
4. La integración de la implementación del sistema web y móvil permite una nueva gama de posibilidades para ofrecer un mejor servicio de calidad.
5. El sistema móvil facilita el marketing del restaurante a la hora de ofrecer todos sus platillos el cual permite ganarse con el tiempo la fidelización de los clientes.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 MYPES

En la actualidad la legislación acerca de las MYPE, está comprendida dentro de la LEY DEL IMPULSO AL DESARROLLO PRODUCTIVO Y AL CRECIMIENTO EMPRESARIAL, recogida en el Texto Único Ordenado,

aprobado mediante el D.S. N° 013-2013-PRODUCE, publicado el 28 de diciembre de 2013.

En ese sentido se han integrado las leyes N° 28015 Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa, el Decreto Legislativo N° 1086 y las leyes N° 29034, N°29566, N°29903 y la N° 30056. La definición del tamaño de la empresa será solo por el volumen de las ventas.

Microempresa

Para que una empresa sea considerada MICROEMPRESA, sus ventas anuales no debe superar las 150 UIT, para el año 2014 S/. 570,000, estar inscrito en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE).

Beneficios de una microempresa

En lo tributario

Tienen crédito tributario en el Impuesto a la Renta, por gastos de capacitación desde el año 2014.

En lo laboral:

Existe un Régimen Laboral Especial de menores costos para el Empleador y con ciertos derechos para el trabajador, que son los siguientes:

- Remuneración Mínima Vital para el trabajador (Una RMV).
- Jornada de trabajo de 8 horas.
- Descanso semanal y en días feriados.
- Remuneración por trabajos en sobretiempo.
- Descanso vacacional de 15 días.
- Cobertura de Seguridad Social en salud a través del SIS (Seguro Integral de Salud).
- Indemnización por despido de 10 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 90 días de remuneración).

Pequeña empresa

Para que una empresa sea considerada PEQUEÑA EMPRESA, sus ventas anuales son mayores a las 150 UIT (para el año 2014: S/. 570,000), pero menores a 1,700 UIT (para el año 2014: S/. 6'460,000) y estar inscrito en el Registro Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (REMYPE).

Beneficios de una pequeña empresa

En lo tributario

Tienen crédito tributario en el impuesto a la renta, por gastos de capacitación desde el año 2014.

En lo laboral:

Existe un Régimen Laboral Especial de menores costos para el Empleador y con ciertos derechos para el trabajador, que son los siguientes:

- Remuneración mínima vital para el trabajador (Una RMV).
- Jornada de trabajo de 8 horas.
- Descanso semanal y en días feriados.
- Remuneración por trabajos en sobretiempo.
- Descanso vacacional de 15 días.
- Cobertura de Seguridad Social en salud a través del SIS (Seguro Integral de Salud).
- Indemnización por despido de 20 días de remuneración por año de servicios (con un tope de 120 días de remuneración).
- Cobertura de seguro de vida y Seguro Complementario de Trabajo de Riesgo –SCTR.
- Derecho a percibir 2 gratificaciones al año (Fiestas Patrias y Navidad, equivalente a media remuneración cada una).
- Derecho a participar en las utilidades de la empresa.
- Derecho a la Compensación por Tiempo de servicios (CTS) equivalente a 15 días de remuneración de servicios con un tope de 90 días de remuneración.

- Derechos colectivos según las normas del Régimen General de la actividad privada.

2.2.2 Gestión de calidad

Según Pola, A. (2009), se entiende por gestión de calidad al conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función calidad en una empresa. Esta tarea consta principalmente de los siguientes aspectos:

- Definir las políticas de calidad de la empresa, en relación con los principios empresariales y en función de la naturaleza de negocio.
- Establecer objetivos claramente definidos, acordes con las políticas de la empresa.
- Realizar la planificación en base a los objetivos anteriores, estableciéndose las estrategias y los recursos necesarios.
- Definir la organización, con las funciones y responsabilidades, para que se lleve a cabo la planificación.
- Seleccionar y formar al personal para cada puesto de trabajo.
- Motivar a la gente para el logro de los objetivos.
- Controlar el desarrollo del programa estableciendo las medidas correctivas necesarias.

Los conjuntos de acciones aquí indicadas son imprescindibles si se quieren lograr los objetivos de la calidad.

Es importante destacar que es necesaria la participación de todo el personal de departamento, e incluso de técnicos o especialistas de otros departamentos, en el establecimiento de los objetivos de calidad.

A partir de aquí desarrollamos con detalle los siete aspectos anteriores, dentro del marco de los conceptos principales de “planificación”, “organización” y “control” de la calidad.

2.2.3 Planificación de la calidad

La planificación de la calidad corresponde a la primera etapa de los que hemos definido como Gestión de calidad. Una buena gestión consiste precisamente en llevar a cabo las tres etapas siguientes:

- Planificar el futuro.
- Organizar los recursos.
- Controlar los resultados.

La planificación de la calidad abarca a los tres primeros aspectos que señalamos en el inicio de la gestión de calidad y que podemos resumir así:

- Definir las políticas de calidad.
- Genera los objetivos.
- Establecer las estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Etapas del proceso de planificación

El proceso integrado de planificación se inicia con una etapa “filosófica” en la que se definen las políticas de calidad de la empresa en el marco de los principios la naturaleza del negocio.

Una segunda etapa, “la analítica”, permitirá determinar los puntos fuertes y los débiles, en base a un análisis interno, así como las oportunidades o amenazas resultantes del análisis externo a la empresa.

La etapa “operativa” ocupa el tercer lugar. Consiste en el establecimiento de objetivos claramente definidos, acordes con la filosofía y el análisis de la empresa.

Después de fijados los objetivos establecidos la metodología o las estrategias a seguir para alcanzarlas, los recursos necesarios para desarrollar las estrategias y los sistemas de evaluación que vamos a utilizar.

Por último, la cuarta es la etapa de “desarrollo” que contempla la organización de las funciones y responsabilidades para llevar a cabo la planificación. Será necesario seleccionar y formar al personal para que puedan asumir las responsabilidades, motivándolos para que sus actuaciones se orienten hacia el logro de los objetivos antes fijados. La etapa de desarrollo culmina con el control del programa,

estableciéndose las medidas correctivas que resulten necesarias en función de las desviaciones presentadas.

Una buena gestión se basa entonces en un buen sistema de objetivos. Sin objetivos es imposible planificar, organizar o controlar adecuadamente. A menudo los objetivos se establecen mal, suelen confundirse con políticas o con buenas intenciones. Para evitarlo señalaremos los requisitos que debe reunir un buen sistema de objetivos:

1. Deben poderse medir

Decir, por ejemplo, “debemos hacer grandes esfuerzos para mejorar la calidad de nuestros productos”, no es establecer un objetivo. Es una declaración de buenas intenciones o, como mucho, una política a seguir por la empresa. Con objetivos de este tipo no sabremos nunca si hemos conseguido lo que nos proponíamos por no disponer de un instrumento de medición adecuado a la hora de controlar y, en consecuencia, no podremos actuar sobre las desviaciones que se pueden producir.

2. Deben ser alcanzables

Se lograrán con flexibilidad. Si a medida que avanza el ejercicio comprobamos que se están produciendo desviaciones y que no se va alcanzar lo establecido debemos modificar nuestro objetivo y rebajarlo. Fijar objetivos demasiado altos solo para ver cuánto puede saltar nuestra gente, constituye una práctica poco efectiva y muy desmotivadora.

3. Deben estar coordinados

- Temporalmente, es decir, los objetivos a corto plazo deben apoyar a los objetivos a largo plazo.
- Horizontalmente: los objetivos han de estar coordinados a nivel interdepartamental. Los objetivos del departamento de ventas deben estar coordinados con los del departamento de producción y estos con los de compras, calidad etc., todos deben estar relacionados entre sí.
- Verticalmente: los objetivos deben estar escalonados en forma de pirámide. En la cúspide colocaremos el objetivo general, que estará

soportado por otros más particulares, hasta llegar a los objetivos específicos de cada departamento.

4. Deben ser ambiciosos, difíciles y comprometedores

Cuando los psicólogos hablan del proceso de realización personal afirman que solo se consigue si el individuo es capaz de marcarse metas cada vez más difíciles y luego asumirlas. En la empresa necesitamos objetivos que nos obliguen a mantener un nivel de esfuerzo superior al corriente. La gente desea participar y comprometerse en el logro de los objetivos, pero solo cuando estos son desafiantes y motivadores, cuando merece la pena luchar por ellos.

5. Deben establecerse participativamente

Ya no es posible fijar los objetivos desde la parte superior del organigrama. Los objetivos fijados desde la cumbre ya no funcionan, pues ni involucran a la gente, ni la comprometen. La gente quiere participar, sentir que forma parte de la organización. Hoy, más que fijar objetivos, hay que generarlos, si se desea que los colaboradores se integren y luchen para alcanzarlos. Habiendo iniciado el proceso de planificación con la generación de objetivos acordes con las pautas anteriores. Debemos establecer ahora las distintas etapas con las acciones a desarrollar en cada una, de manera que nos permitan alcanzar los objetivos. Para cada objetivo existirá entonces un conjunto de acciones a emprender, un responsable de llevar a cabo dichas acciones, una fecha límite, un resultado que se espera obtener, así como unos costes para el desarrollo de cada etapa. Toda esta información puede quedar detallada en una hoja de plan de acción.

2.2.4 Organización para la calidad

Las formas de organización para la calidad han ido cambiando a través de la historia, En los talleres artesanos de la antigüedad, conformados por el patrono y unas pocas personas, era el propio patrono quien dirigía, vendía, compraba, revisaba el trabajo y decidía sobre la calidad del producto.

Al crecer los talleres, como el patrono no disponía de tiempo suficiente, apareció la figura del capataz de producción que, entre otras cosas, se encargaba de la verificación, Cuando

la cantidad de trabajo de inspección sobrepasó las posibilidades del capataz, se definió el puesto de inspector a tiempo completo a las órdenes del capataz.

En la medida en que se desarrollaron las empresas el número de inspectores fue en aumento, siempre bajo el mando del capataz o encargado de producción. Esto trajo una serie de inconvenientes que no podían ser asumidos por el encargado. La inspección exigía cada vez más conocimientos especiales. Lo más crítico residía en que con frecuencia los encargados resolvían problemas de calidad ordenando a los inspectores la aceptación del producto defectuoso. Todo ello condujo, a partir de la Primera Guerra Mundial, a la creación de un departamento de inspección a las órdenes de un inspector jefe, quien a su vez dependía del director de producción, No solo se dedicaban a la aceptación del producto en lo que a selección se refiere si no que se inició la era de la prevención, determinando las causas que ocasionaban los defectos e intentando eliminarlas.

2.2.5 Coste de calidad

En todas las industrias ha existido siempre una idea más o menos vaga sobre el "nivel de gravedad" que representaban los problemas de calidad. Tomando como base este conocimiento tan deficiente muchas empresas han decidido crear departamentos de calidad o aumentar el personal de los ya existentes para aventurarse en el desarrollo de programas de "mejora de calidad". Tal actitud puede dañar realmente a la empresa haciendo subir los costes hasta niveles prohibitivos. Para evitar correr este riesgo, debemos cuantificar el nivel de gravedad de nuestros problemas de calidad y decidir, a partir de dicha cuantificación, la necesidad de posibles actuaciones. Una forma de cuantificar es a través del coste de la calidad.

Puede decirse que cada departamento de la empresa gasta dinero en algún aspecto relacionado con la calidad. Así, observamos que el departamento de marketing tiene costes para descubrir las características de calidad que desean los usuarios, costes de I+D para determinar la posibilidad técnica de realización de un producto con las características anteriores; costes de diseño a establecer las especificaciones; costes de verificación, etc.

Tratamos entonces de identificar todas las actividades y hechos observados que hayan contribuido a la calidad. Posteriormente es necesario determinar los costes de las

actividades y hechos anteriores. Los costes así obtenidos serán los costes de calidad, que debemos interpretar para descubrir oportunidades de minimizarlos.

Las categorías de los costes de calidad son:

1. Prevención

Se incluyen aquí los costes derivados del personal encargado del diseño implantación y mantenimiento del sistema de calidad.

2. Valoración

En ese apartado incluimos los costes asociados con la verificación de materiales para asegurar su conformidad.

3. Errores y fallos

- a. Internos: Que incluyen costes de fabricación o montaje asociados con productos que no satisfacen los requisitos de calidad.
- b. Externos: En donde se consideran los costes generados por productos defectuosos que llegan a los clientes.

En base a este desglose deben definirse las actividades y hechos con suficiente precisión. Para que a partir de aquí puedan determinarse los costes correspondientes.

La determinación de los costes debe ser tarea conjunta del investigador con personal de contabilidad y supervisores de los diferentes departamentos.

Esta tarea requiere. En algunos casos. Iniciar control de costes donde no existía ninguno, utilizar valores contables, efectuar estimaciones, etc.

Puede ser útil el empleo de fichas o cuadros que permitan describir todos los detalles relacionados con el coste de la calidad.

Lo que sí es claro es que los costes de calidad no los obtendremos pidiéndolos al departamento de contabilidad. El investigador recurrirá a los libros, al análisis, a las estimaciones, etc., en la medida en que tenga que hacerlo para lograr una información completa.

Después de disponer de los costes de la calidad debemos interpretar el resultado obtenido, decidiendo ante tal resultado si se hace necesaria la adopción de medidas correctivas tendentes a minimizarlo o consideramos que es adecuado. Una buena forma de enfocar la interpretación es comparando el resultado con el de otras empresas similares.

Para tener una idea comparativa, en un proceso normal de mecanización los costes de calidad oscilan entre el 1 y el 5 % de las ventas, según datos obtenidos por J. M. Juran. La distribución por tipo de coste es, en su mayor parte, debida a fallos; un porcentaje menor debido a costes de verificación, y un mínimo por concepto de prevención.

Muchas de las partidas que definen los costes de la calidad resultan difícilmente cuantificables y, en otros casos, imposibles de valorar.

Podría ser más realista calcular los costes "evitables, es decir, aquellos que desaparecerían si desaparecieran todos los defectos.

Los costes evitables incluyen comúnmente:

- Prevención
- Valoración
- Fallos
 - Internos
 - Externos

El total resultante de los costes evitables es una cifra de vital importancia para decidir:

- ✓ Si vale la pena mejorar la calidad en la empresa.
- ✓Cuál ha de ser el programa de mejora.
- ✓ Cuáles son los puntos débiles que deben superarse.

Con estos datos puede estimarse además el % que puede recuperarse económicamente de los costes de calidad evitables. En el primer año de trabajo es razonable establecer un objetivo de reducción del 20 % del coste de calidad evitable.

2.2.6 El proceso de inspección

En el inicio de este libro, cuando nos referíamos al control de la calidad, establecíamos el hecho de que, aunque todos intentaran obtener calidad a la primera, podría suceder que el producto resultante no reuniera las condiciones exigidas por el cliente. Para evitar esto, se establecía una función de supervisión de ayuda, de asesoramiento, de apoyo a todos los trabajadores de la empresa para poder alcanzar la calidad deseada.

Es la función, desempeñada principalmente por el personal del departamento de control de calidad, se basa en la inspección o examen de los productos, procesos o servicios, para comprobar la ausencia de defectos, verificando si se alcanza la "aptitud para el uso" deseada por el cliente.

La inspección es un proceso complejo, en el que se pueden distinguir tres etapas:

- ✓ Planificación.
- ✓ Ejecución.
- ✓ Control.

La primera etapa consiste en definir los puntos en los que tendrá lugar la inspección, estableciendo para cada uno las pautas o instrucciones de inspección necesarias para que cada inspector sepa lo que tiene que hacer. Incluye también la designación del personal que efectuara la inspección, así como los medios necesarios. El director de calidad suele ser el responsable de efectuar la planificación y organización de la inspección.

La etapa de ejecución consiste en el desarrollo de la planificación en lo referente a la verificación misma del producto. El acto de verificar comprende tres aspectos básicos:

- ✓ Interpretar una especificación.
- ✓ Medir el producto.
- ✓ Comparar el resultado de la medición con la especificación correspondiente.

La tercera etapa corresponde al control de los resultados obtenidos en la inspección para poder establecer las acciones correctivas necesarias.

Para poder elegir las estaciones o puntos de inspección se suele hacer uso del diagrama de flujo del proceso, en el que aparecen todas las operaciones y fases por las que pasa el producto. Las pautas donde suele realizarse la inspección son:

- ✓ En proveedores.
- ✓ Al recibir los materiales.
- ✓ Durante el proceso de fabricación o montaje.
- ✓ En el producto terminado.
- ✓ En la casa del cliente.

Cada punto de inspección se señala en el diagrama de flujo: se preparan, además las instrucciones de verificación que servirán de pauta para el inspector, indicándole generalmente:

- ✓ Características a verificar.
- ✓ Método de verificación.
- ✓ Frecuencia.
- ✓ Muestra.
- ✓ Acción ante defectos.

En ocasiones las instrucciones de inspección se sustituyen por pautas de comprobación que especifican los aspectos a verificar, indicando también la forma de hacerlo. Este es el caso de las pautas para montaje o para inspección de producto terminado.

La planificación de la inspección comienza por un análisis de las especificaciones del producto. Para poder realizar este análisis es necesario poseer información precisa sobre el producto, información que incluye características, materiales a utilizar, dimensiones. Acabado, tipo de embalaje, etc. Con estos datos se puede definir el sistema de inspección y la forma en que se va a realizar.

En la etapa de ejecución, el verificador necesita primeramente interpretar una especificación, para lo que suele recurrir además de la especificación del producto, al pedido del cliente, a la lista de características de calidad, a la normativa vigente, a los resultados de fabricaciones anteriores, a informes post-venta. etc. Habiendo interpretado correctamente la especificación, debe proceder a medir el producto, para lo cual necesita conocer el procedimiento detallado de medición especificado en la instrucción de inspección o en las pautas de comprobación, según los casos.

Comparar el resultado de la medición con la especificación correspondiente no siempre es fácil. Decidir la aceptación o el rechazo resulta sencillo si el límite de aceptabilidad" está bien definido, como sucede en general en las mediciones dimensionales. Sin embargo, tratándose de características tipo atributo, pueden generarse decisiones subjetivas si los criterios de aceptación no están claramente establecidos.

La etapa de control, como ya hemos dicho, consiste en realizar el seguimiento del proceso de inspección que permita establecer las acciones correctivas necesarias.

En la gran mayoría de los casos resulta obligatorio conservar los resultados de la inspección, para lo que se precisa de un archivo en donde queden registrados los resultados de cada inspección con el procedimiento seguido para obtenerlos. Con estos requisitos podremos conocer la evolución de la calidad.

Además de controlar los resultados de la inspección para cada producto, esta etapa abarca también el control del propio proceso de inspección en lo que respecta a la "precisión" del mismo.

La falta de precisión no es solo aceptar un producto malo también lo es el rechazar uno bueno.

El grado en que un inspector toma decisiones correctas sobre la calidad de un producto se denomina exactitud del inspector.

Para medir la exactitud de los inspectores se utiliza la figura del inspector de comprobación, que reexamina todos los productos para identificar:

- ✓ Número de unidades correctas que habían sido rechazadas.
- ✓ Número de unidades defectuosas que se habían aceptado.
- ✓ Defectos que realmente había en el producto.

Con estos datos se puede calcular el porcentaje defectuoso identificado correctamente, que es lo que se conoce como exactitud del inspector.

Puede decirse entonces que la exactitud del inspector es la relación entre el número de defectos identificados correctamente por el inspector y el total de defectos existentes en el producto.

2.2.7 Herramientas de calidad y uso de la información.

La Calidad de información

Marcelino, M. & Ramírez, D. (2014), si la calidad es el conjunto de elementos de un producto o servicio que satisfacen a un cliente, entonces se puede entender que la calidad de la información es el grado en el que ésta provee al usuario del conocimiento suficiente para planear, organizar, dirigir y controlar una organización. Cabe señalar que el resultado que se obtiene después de interpretar una serie de datos parte de la confianza de la información fuente, asimismo, derivado del análisis de un proceso obtenido por medio de sistemas tecnológicos modernos, representa la base para la toma de decisiones y la solución a los problemas recurrentes en las organizaciones.

La calidad de la información no sólo se basa en el contenido, también tiene que ver con la seguridad con la que se almacena, la recopilación de datos y la presentación para una interpretación adecuada.

En un medio tan agresivo y cambiante como el actual las empresas precisan de información con mayor contenido y accesible, para cuya explotación deben utilizar métodos de análisis cada vez más sofisticados, los cuales son desarrollados por profesionales de la estadística, la econometría y la investigación operativa.

Elementos básicos en la información de Calidad

- **Factores que promueven la calidad**
 - Clara
 - Confiable
 - Integra
 - Confidencial
 - Disponible
 - Oportuna
 - Segura
 - Actualizada

- **Factores que inhiben la calidad**

- Inservible
- Incorrecta
- Manipulada
- Inconsistente
- Errónea
- Obsoleta
- Extemporánea
- Insuficiente

Es sabido que la información se puede almacenar en medios físicos o electrónicos, estos últimos se utilizan mucho, sin embargo se debe pagar un costo considerable por ellos y por su seguridad. En el siguiente se presentan algunas recomendaciones básicas para salvaguardar la integridad de la información almacenada de manera electrónica.

- Instalar antivirus
- Evitar fuentes desconocidas
- Uso de contraseñas
- Cuidar intrusos de red
- No compartir accesos
- Realizar respaldos
- Actualizar la seguridad

Propiedades de la información

Ha evolucionado la época en que los sistemas de información de la calidad ofrecían sólo datos, a otra en la que éstos pueden contribuir significativamente en la competitividad y prevalencia de la empresa.

- **Confidencialidad** : significa que la información solo sea vista por quien deba verla y utilizarla.
- **Integridad** : significa que la información que un usuario envía sea la misma que otro recibe.
- **Disponibilidad** : significa que la información pueda usarse o utilizarse en el momento en que se necesita.

2.2.8 Herramientas para el control de la calidad

Las herramientas de la calidad son un conjunto de técnicas estadísticas y no estadísticas para detectar, analizar y resolver desviaciones de calidad, que han adoptado diferentes sectores empresariales de acuerdo con sus problemas particulares, las cuales se basan en diferentes metodologías, algunas de ellas adoptadas por sus características y requisitos para su implementación, haciendo, a unas más costosas y más complejas que otras; aunque estas se relacionan generalmente con las empresas manufactureras por su base estadística y cuantitativa, hoy se sabe que las empresas de servicios o cualquier otro giro claramente pueden también verse beneficiadas por las bondades que éstas ofrecen en la gestión de la calidad.

Algunas herramientas requieren personal capacitado para su diseño e implementación, otras necesitan la intervención de los involucrados para su análisis, varias son incluyentes y requieren trabajo en equipo, éstas son las que ofrecen mayor riqueza en cuanto a aprendizaje, otras precisan para su implementación cierta tecnología o conocimientos de estadística.

Todas sirven si se implementan de manera eficaz, pero es recomendable adoptar la que resuelva mejor los problemas de calidad en tiempo, precio, complejidad y factibilidad en la empresa o negocio; cabe señalar que ninguna herramienta de calidad por si sola resolverá los problemas de una organización mientras el empresario o encargado de calidad no tome decisiones contundentes con base en los resultados que arrojen los estudios de las desviaciones y análisis de problemas. Aprende de tus errores y no permitas que vuelvan a ocurrir.

Se antoja creer que hay herramientas mejores que otras, habrá que preguntarle al histograma qué haría sin la elocuencia de una hoja de control y está sin depender de la esbeltez del diagrama de pescado mítico y tímido, admirador del elegante y atrevido diagrama de dispersión, quien siempre ha envidiado el perfecto equilibrio del diagrama de Pareto; juntos arman una fiesta de conocimientos bajo una lluvia de ideas llena de luces y signos, cuando entre una cortina de datos aparece el invitado especial, la estratificación quien llega a poner a todos en orden.

Todas las herramientas son un succulento coctel de conocimientos que protegen a las empresas contra el virus del desconocimiento, el descontrol y la falta de medición.

La cultura de la medición en las empresas nacionales está muy por debajo de lo deseable; en México apenas se logra medir lo básico, pero esto es consecuencia de la cultura administrativa que se vive, la creencia de que medir es una pérdida de tiempo y recursos, ¿a cuántos directores no has escuchado mencionar: "yo no quiero gente improductiva, por eso no tengo gente analizando resultados", o "nosotros nos aseguramos de la calidad ya que contamos con una cuadrilla de elementos que inspeccionan al cien por ciento las unidades producidas". Pues de esa cultura emergen lagunas en los conocimientos con los que se cuenta en el área de gestión de la calidad en empresas mexicanas.

Si en su empresa ha comenzado a medir y ocupa parte de su tiempo para analizar esos resultados, ¡felicidades!: se encuentra en el camino hacia la mejora continua.

Si no lo ha hecho, pero pretende hacerlo, realice una primera dinámica para saber qué hacer; pregúntese ¿Qué quiero medir? ¿Para qué? ¿Qué resultados espero? ¿Qué haré si no tengo los resultados esperados? ¿Cómo corrijo la raíz del problema? ¿Cómo me aseguro de que no ocurra de nuevo? ¿Cómo impactara esto en mis utilidades? Estas son algunas cuestiones que tendrá que resolver.

Tal vez no sea seguro que resuelva el problema con el primer análisis, pero es seguro que si no se ataca la raíz. Volverá a ocurrir una y otra vez.

Cuando pretende dar solución a los problemas sin hacer un análisis previo, entonces usted será parte del problema y esto ocurre porque a nadie le gusta ser parte del problema sino de la solución; invite a los involucrados que son parte del problema directa o indirectamente a ser parte de la solución.

¿Cómo saber quiénes son los involucrados en la resolución del problema? Pregúntese quiénes son sus clientes internos y de quien es cliente interno usted; los clientes externos y proveedores también pueden formar parte del problema, no los excluya, pero tome en cuenta que ellos no necesariamente están bajo su control.

Además, debe existir una distancia crítica suficiente entre usted y el problema para poder resolverlo desde afuera; realice un ejercicio muy sencillo que le puede ayudar a

comprender esto: coloque su mano extendida con la palma hacia su rostro, de manera que pueda visualizar todo su contexto; ahora acerque la mano poco a poco a su nariz hasta que estas se toquen por completo, y diga lo que observa; de seguro apenas alcanzara a ver de manera difusa algunas líneas de su mano, eso es porque acorto la distancia critica entre usted y el problema; así sucede en las organizaciones, se quiere resolver problemas cuando se está dentro de ellos sin analizarlos, sin hechos reales ni información suficiente que ayude a solucionarlos de raíz.

Por tanto, aquí se muestran unos sencillos pasos para resolver problemas:

1. Observe: ¿Cuál es el problema?
2. Registre: ¿Que datos arroja?
3. Analice: ¿Cuándo y por qué ocurre?
4. Tome la decisión: ¿Obtuvo los resultados esperados?

Es común que se cometan algunas fallas en el análisis de los problemas para controlar la calidad; analice si alguna de ellas ocurre en su organización y corrija su metodología, “Prevención en vez de detección” de esta manera podrá implementar una cultura de mejora continua con la resolución de problemas.

Siete fallas comunes en el análisis de problemas

1. Los problemas no se analizan, se resuelven.
2. No hay tiempo para analizar los problemas, hay que darles una pronta solución.
3. Tenemos en la empresa un experto para resolver problemas.
4. No hay manera de prevenir los problemas, hay que esperar que se presenten para solucionarlos.
5. El involucrado en el problema sólo una persona y ésta debe resolverlo.
6. Los procesos para resolver problemas son unos, pero la realidad es otra.
7. Se cuenta con varias herramientas para resolver problemas, pero se desconoce su utilidad.

Tipos de herramientas

Las herramientas se pueden clasificar por sus características en cualitativas y cuantitativas, mismas que se mencionan en el cuadro.

Herramientas cualitativas

- Diagrama de Flujo.
- Diagrama de afinidad.
- Hoja de verificación para reunión de datos.
- Hoja para la definición de problemas.
- Análisis del campo de fuerza.
- Diagrama de interrelaciones.
- Diagrama de causa y efecto.
- Lluvia de ideas.

Herramientas cuantitativas

- Diagrama de radar.
- Cuadrícula de selección.
- Gráfica de comportamiento.
- Hoja de revisión.
- Diagrama de Pareto.
- Método para análisis de costo-beneficio.
- Diagrama de distribución.
- Histograma.

A su vez, las herramientas también se pueden clasificar, de acuerdo con su uso, en herramientas para el control y mejora, o para la gestión y planificación, ya su vez en estadísticas y no estadísticas.

Herramienta para el control y la mejora de la calidad

- Histograma.
- Diagrama de Pareto.
- Hoja de verificación o recopilación de datos.
- Diagrama de causa – efecto.
- Diagrama de dispersión.

- Diagrama de control.
- Estratificación.

Herramientas para la gestión y planificación de calidad

- Diagrama de afinidad.
- Diagrama de relaciones.
- Diagrama de árbol.
- Matrices de priorización.
- Diagrama matricial.
- Diagrama del proceso de decisión.
- Diagrama de flechas.

A menudo las herramientas de calidad se utilizan para la mejora continua y solución de no conformidades (procesos o productos no conformes); es por ella que cuando se usan correctamente tienen características específicas que ayudan al crecimiento y desarrollo de las organizaciones. Esto crea una ventaja si se trabaja a favor de la empresa y sus integrantes utilizando metodologías sistemáticas estructuradas y con la ayuda de un experto que puede ser cualquier miembro de la organización apto para ello con el fin de llegar a los objetivos planteados por la organización y obtener los resultados esperados en la satisfacción del cliente.

2.2.9 Técnicas estadísticas para el control y mejora de la calidad

Las técnicas para el control y la mejora de la calidad también son conocidas como las siete herramientas básicas, entre las cuales se encuentran las siguientes: histograma, diagrama de Pareto, hoja de verificación, diagrama de causa-efecto, diagrama de dispersión y diagramas de control y estratificación. Estas fueron seleccionadas para la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (JUSE) y son mundialmente reconocidas y utilizadas para controlar y mejorar la calidad.

El uso de la estadística en el control de la calidad nace de la necesidad de vigilar la variabilidad de los productos manufacturados, derivada de factores internos difícilmente controlables.

Además, los métodos estadísticos permiten observar lo que ocurre en el proceso a través del tiempo en el momento mismo en que ocurre la acción, no se tiene que esperar para conocer los resultados del proceso que se está operando.

El objetivo del control estadístico es manejar y mejorar los procesos, con lo que es posible prevenir la ocurrencia de alguna desviación que afecte la calidad del producto y poder corregir a tiempo el problema.

Principios generales de la estadística

Estos principios son:

1. **No hay cosas exactamente iguales:** no es posible hacer productos exactamente idénticos.
2. **Las variaciones pueden medirse:** de no logara medirlas podrían aumentar.
3. **Los datos varían según una figura bien definida:** los resultados de las medidas de las variaciones cambian de acuerdo con una figura bien definida.
4. **Cuando se hacen mediciones un gran número tienden a agruparse alrededor de su valor promedio:** si hay distribución de veces que se repite una variación se le llama distribución de frecuencia.
5. **La curva de distribución de frecuencia de las mediciones sobre las piezas producidas en cualquier proceso puede ser calculada:** se puede comparar la distribución de las características de las piezas manufacturadas con las previamente establecidas y ajustar el proceso.
6. **Las variaciones de un proceso debidas a causas determinables provocan una deformación de la curva de distribución:** una distribución de frecuencia ayuda a determinar si existen causas accidentales o si están presentes causas determinables.

2.2.10 Organismos de normalización

La importancia de la normalización ha ido en aumento a medida que la globalización influye en la economía mundial y los volúmenes del comercio internacional se extienden a lo largo de las rutas comerciales en el mundo.

La elaboración de estándares o lineamientos, como las normas regionales, nacionales o internacionales voluntarias, parte de una necesidad primordial de establecer un comercio internacional justo y formal, intercambiar productos cuyas características satisfagan a los consumidores en armonía con la sociedad, el medio ambiente y las empresas, donde exista racionalidad entre lo que se pide y lo que otorgan los países desarrollados y los que están en desarrollo, y en la actualidad se ha convertido de algo deseable, en algo alcanzable.

Organismos internacionales de normalización

Para comprender la genealogía de la normalización es preciso tomar como base a las organizaciones internacionales que las regulan, de donde nacen toda clase de normas y proyectos elaborados por un grupo de países representados por científicos, empresas, colegios y un sin fin de expertos preocupados por desarrollar mejoras de gestión y técnicas alcanzables en beneficio del desarrollo sustentable.

Algunos organismos internacionales con reconocimiento mundial son la organización internacional para la estandarización (ISO), la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC), Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE), Union Internacional! de Telecomunicaciones (ITU) y la International Air Transport Association (IATA).

Organización Internacional para la Estandarización (ISO)

La ISO es un organismo internacional de normalización y su nombre proviene del griego "isos", que significa "igual"; ésta nació de la unión de dos estructuras, la Federación Internacional de las Asociaciones Nacionales de Normalización (ISA), establecida en Nueva York en 1926, y el United Nations Standards Coordinating Committee (UNSCC), establecido en 1944, quienes en octubre de 1946, con la presencia de delegados de 25 países, reunidos en el instituto de Ingenieros Civiles en Londres, decidieron crear una nueva organización internacional, cuyo objeto sería "facilitar la coordinación internacional y la unificación de normas industriales", y no fue sino hasta el 23 de febrero de 1947 que la nueva organización comenzó sus operaciones de manera oficial con el nombre de International Organization for Standardization, comúnmente conocida como ISO.

La ISO es una red mundial que identifica cuáles normas internacionales son requeridas por el comercio, los gobiernos y la sociedad; las desarrolla en conjunto con los sectores que van a utilizarlas, las adopta por medio de procedimientos transparentes basados en contribuciones nacionales provenientes de múltiples partes interesadas y las ofrece para que se utilicen a nivel mundial.

En la actualidad la ISO se conforma como una organización no gubernamental, cuyos miembros son organismos de normalización nacional provenientes de todas las regiones del mundo, uno por país (el principal), incluyendo naciones desarrolladas y en vías de desarrollo, así como países con economías en proceso de transición. Los miembros proponen las nuevas normas, participan en su desarrollo y ofrecen el apoyo, en colaboración con la Secretaria General de la ISO, a los 3000 grupos técnicos que desarrollan las normas.

2.2.11 Certificación y verificación de normas

La certificación es la actividad que realiza un organismo de certificación, que con independencia emite una declaración de confianza para un producto, persona o sistema conforme con una norma u otro documento normativo, una vez que se verifica que sus propiedades y características satisfacen los requisitos establecidos para el cliente, la empresa o legales.

La certificación ha ganado importancia desde la década de 1980 en que se emitieron las normas de la familia de las ISO 9000, Y la necesidad del reconocimiento de empresas nacionales a nivel internacional ha hecho de estos documentos un recurso imprescindible para elevar la calidad de los productos y servicios, pues contribuyen a mejorar la gestión dentro de las empresas y coadyuvan a una sana convivencia con el medio ambiente.

Obtener una certificación en ISO 9001 (última versión), es sinónimo de que el proceso en evaluación está “bien hecho”, y por consiguiente se entiende que si el proceso de fabricación es de calidad, entonces el producto también lo será, lo que creará un efecto positivo en la imagen de la empresa; desde el punto de vista mercadológico, esto tiene algo de ficción, ya que para eso existe la certificación de productos que sí evalúa estas características; la Norma ISO 9001 certifica procesos, no productos, pero para saber cuáles son los procesos que valen la pena certificar se debe hacer un análisis previo de

los más importantes y representativos para el producto o servicio que se ofrece, que en verdad brinden un beneficio palpable por los clientes.

Por ejemplo, una reconocida empresa telefónica en México certificó su proceso de facturación, y usted, como cliente, ¿acaso no se pregunta cada vez que se queda sin servicio telefónico, donde está su calidad? ¡Exacto! En su servicio no la va a encontrar; sin embargo, su factura siempre llegará, hasta su domicilio a tiempo y tenga la seguridad de que jamás olvidarán cobrarle la renta telefónica. Es importante que las empresas no caigan en esta clase de mercadotecnias ridículas que demeritan la verdadera razón de ser de la norma ISO y engañan al cliente; calidad significa mejorar los procesos que agregan valor al producto o servicio, que se vea reflejado en la satisfacción del cliente y no sólo en el bolsillo del empresario.

Cuando un organismo de certificación reconocido emite un certificado de conformidad de proceso, producto o servicio, se emite una declaración de confianza en un documento con reconocimiento en el mercado tanto nacional como internacional, con la esperanza de que sea permanente la situación que se asegura por medio de evaluaciones continuas, basadas en la credibilidad, independencia, imparcialidad, transparencia, juicio y objetividad del organismo certificante. Así que, si piensa certificarse próximamente, tómese su tiempo y revise la reputación del organismo de su elección.

Las figuras facultadas para realizar las actividades de inspección, verificación, ensayo o prueba son: organismos de certificación, unidades de verificación, laboratorios de prueba y laboratorios de calibración, cada una de las cuales se especializa en una o varias materias diferentes. Por otro lado, una verificación puede ser realizada por un organismo de certificación o unidad de verificación facultada y capacitada; la certificación se aplica a las normas mexicanas; aunque no todas las normas son certificables, algunas sirven de apoyo para una mejor comprensión de otras, como la NMX-CC-9000-IMNC-2008 fundamentos y vocabulario; asimismo, la verificación se realiza con normas oficiales mexicanas.

Uno de estos organismos puede certificar productos, personas o sistemas; para los productos se apoya en los laboratorios de calibración, ensayo o unidades de verificación, mediante el estudio; para las personas, es por medio de la evaluación y la vigilancia

posterior de la competencia técnica del personal, y para los sistemas, se basa en la evaluación del sistema de la calidad o gestión ambiental; en los tres casos se emite un certificado. Según la LFMN, artículo 3, fracción XII, un organismo de certificación es toda aquella persona moral que tenga por objeto realizar funciones de certificación.

2.2.12 Beneficios de la certificación de sistemas de gestión

Hay expertos que aseguran que existen dos razones importantes por las que una empresa opta por certificarse, la institucional y la funcionalista, a mejor dicho, razones externas e internas, donde la institucional dice que factores como la dependencia en la cadena productiva obliga a los proveedores de organizaciones certificadas a que también lo estén, o por moda, como en una corriente administrativa llamada control total de calidad, donde las empresas entendían que al certificarse formaban parte de esta corriente, a por normatividad, que obliga a las empresas de cierto sector a hacerlo como requisito para comercializar al extranjero, a por influencia gubernamental.

Por otra parte, la funcionalista se enfoca en cimentar la calidad de adentro hacia afuera, lo que incluye la determinación de los procesos necesarios, su seguimiento e interacción, definir criterios y métodos eficaces para reducir errores, estar dispuesto a disponer de recursos, medición de procesos y satisfacción de clientes e implementar acciones para mejorar los resultados obtenidos.

Alguno de los beneficios que se buscan y se llegan a obtener una vez implementado, madurado y certificado un sistema de gestión en una organización son las siguientes:

Sistema de gestión de la calidad (ISO 9001:2008 COPANT/ ISO 9001:2008 NMX-CC- 9001-IMNC-2008/Sistemas de gestión de la calidad-Requisitos)

- Ofrecer un servicio de calidad, confiable y eficaz.
- Aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes.
- Generar la recomendación de su organización, productos o servicios.
- Incrementar sus ingresos y participación en el mercado.
- Contar con una ventaja competitiva para beneficio de sus clientes, proveedores y partes interesadas a nivel nacional e internacional.
- Optimización de recursos.

- Posibilitar la exportación de sus productos y/o servicios.

Sistema de gestión ambiental (ISO 14001:2004 COPANT/ ISO 14001:2004 NMX-SAA- 14001-IMNC-2004/Sistemas de gestión ambiental-Requisitos con orientación para su uso)

- Tener un desempeño ambiental eficaz.
- Controlar los aspectos ambientales de sus actividades, productos o servicios.
- Tener mecanismos que evalúen el cumplimiento real de la legislación ambiental.
- Fomentar con sus clientes, proveedores y demás partes interesadas la cultura de protección del medio ambiente.

Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (NMX-SAST-001-IMNC-2008/Sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo-Requisitos)

- Reducir el número de lesiones del personal y accidentes mayores mediante la prevención y control de riesgos en los lugares de trabajo.
- Disminuir interrupciones en la producción y pérdidas de material, debido a accidentes.
- Cumplir los requisitos legales.
- Brindar a su personal y partes interesadas instalaciones seguras.

Sistema de gestión de la inocuidad de los alimentos (NMX-F-CC-22000-NORMEX-IMNC-2007/ISO 22000:2005/Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos-Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria)

- Ofrecer productos alimenticios seguros.
- Aumentar la satisfacción y fidelidad de sus clientes.
- Generar la recomendación de su organización, productos y servicios.
- Incrementar sus ingresos y participación en el mercado.
- Contar con una ventaja competitiva para beneficio de sus clientes, proveedores y partes interesadas a nivel nacional e internacional.
- Optimización de recursos.
- Posibilitar la exportación de sus productos o servicios.

2.2.13 Sistema de gestión de la calidad

La familia de las normas ISO 9000

Según información publicada por la Secretaría de Economía (2008), las series ISO 9000 fueron publicadas por primera ocasión en 1987 y no fue sino hasta 1994 que se publicó su primera revisión; la razón fue que los sistemas de gestión eran novedosos para algunas organizaciones que se comprometieron con el establecimiento de sistemas de calidad basados en estas normas.

Debido a lo anterior, las normas ISO 9000 han sufrido a la fecha cuatro ediciones, la primera en 1989 llamada NOM-CC-003-1989, que fue reemplazada por la NMX-CC-1994, a su vez sustituida por la NMX-CC-9001-IMNC-2000, esta representa un cambio sustancial respecto a las anteriores y, por último, la NMX-CC-9001 -IMNC-2008 que dejó sin vigencia a la anterior a partir del 13 de noviembre de 2009, dejando sin efecto al 13 de noviembre de 2010 todas las certificaciones acreditadas vigentes, mismas que deberían haber sido renovadas conforme a la norma ISO 9001:2008 ya que aquellas que se mantuvieran en la versión 2000 no serían válidas, esto sucede en cada cambio de versión de una norma.

Cabe aclarar que la versión 2008 no tuvo cambios significativos, es decir que las empresas podrán hacer su transición de la versión 2000 a la 2008 sin mayor problema, ya que se estaría en cumplimiento de 98% respecto a esta última y las adecuaciones necesarias según características de cada organización serían mínimas.

Por otra parte, la norma 9000:2000 (vocabulario) también fue actualizada para entrar en vigor a finales de 2009, a la par con la 9001, ambas con versión 2008, no obstante que la 9000 se modificará en 2005, ya que las revisiones de estas normas en general se realizan cada cinco años, pero no se publicó en esta fecha. Cabe mencionar que esta versión tampoco tuvo cambios significativos, se concentran básicamente en la integración de los conceptos de "auditoría" y "contrato".

Trayectoria de la Familia ISO 9000

- 1989 - Primera Edición
- 1994 – Segunda Edición
- 2000 – Tercera Edición
- 2008 – Cuarta Edición

- A la actualidad.

Estas normas aportan requisitos mínimos para desarrollar un sistema de gestión de calidad (SGC), al margen de las actividades de la empresa, o el producto servicio que proporcionen. Son aceptadas en todo el mundo como un lenguaje común que promueve la calidad y la mejora continua en los procesos de una organización, y que asegura que los productos o servicios cumplan con los requisitos contractuales y con el nivel de calidad acordado para aspirar a la satisfacción del cliente.

Una norma es, por definición según la norma ISO 9000:2000, un “documento establecido por consenso y aprobado por un organismo reconocido, que provee, para el uso común y repetitivo, reglas, directrices o características para actividades o sus resultados, dirigido a alcanzar el nivel óptimo de orden en un concepto dado”.

Las normas fueron creadas, en un principio, como respuesta a la necesidad de documentar procedimientos eficaces de procesos tecnológicos, luego se comercializaron para utilizarlas en procedimientos administrativos y su desarrollo se genera por medio del campo de la ingeniería.

Por tanto, las normas ISO 9000 son un conjunto de normas y directrices internacionales para la gestión de la calidad que, desde su publicación, han adquirido una gran aceptación global como base para el establecimiento del SGC y se han desarrollado bajo un estricto sistema normativo que se explica en el siguiente punto.

Las normas internacionales ISO 9000 fueron preparadas por el comité técnico ISO/TC 176 Gestión y Aseguramiento de la Calidad. Los proyectos de normas internacionales adoptados por los comités técnicos son enviados a los organismos miembros para votación. La publicación como norma internacional requiere la aprobación de al menos 75% de los organismos miembros requeridos para votar.

La edición vigente de las normas ISO 9000 según establece en su versión 2008, fue emitida por el IMNC y publicada por la DGN de la Secretaría de Economía, en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 12 de diciembre de 2008; esta norma mexicana estará vigente hasta que la Secretaría de Economía publique su cancelación en el DOF.

La única norma de la serie 9000, 9001 Y 9004 en que una organización puede certificarse en sistemas de calidad es la norma ISO 9001:2008 (Secretaría de Economía, 2008).

La familia de normas ISO 9000 está constituida por tres normas básicas que se complementan entre sí, y de las cuales sólo una es certificable; esta familia se ha elaborado con el fin de asistir a las organizaciones en la implementación y operación de sistemas de gestión de la calidad. Las tres se encuentran orientadas a la satisfacción del cliente y al fortalecimiento de la organización, mediante la aplicación de actividades de mejora continua.

Según la Secretaría de Economía (2009), la serie ISO 9000:2008 esta reestructurada con base en un modelo de proceso de negocios que refleja más precisa la forma en que las organizaciones operan en realidad, lo que debe hacer el sistema de gestión de calidad más eficaz, fácil de implementar y de auditar.

Las tres normas básicas de la familia ISO 9000 son las siguientes:

- NMX-CC9000-IMNC-2008 (ISO 9000:2008): Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y vocabulario. Esta norma describe los fundamentos de los SGC y especifica la terminología para los SGC; debido a que las normas sobre sistemas de gestión han sido simplificadas, es necesario proporcionar una introducción a los fundamentos del nuevo contenido y tener un acceso fácil a los términos y definiciones aplicables; desempeña un papel importante en el entendimiento y uso de las normas ISO 9001:2008 e ISO 9004:2000.
- NMX -CC-9001-IMNC-2008 (ISO 9001:2008): Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. Esta norma especifica los requisitos para los SGC, aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos o servicios que cumplan con las necesidades de sus clientes, y los reglamentarios que le sean de aplicación; busca además aumentar la satisfacción del cliente. Esta es la única norma de la familia que es certificable.

- **NMX-CC-9004-IMNC-2000 (ISO 9004:2000):** Sistema de gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Esta norma proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del SGC. Su objetivo es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas; actualmente se encuentra en revisión.

No confundir los objetivos de las ISO 9001:2008 e ISO 9004:2009; la ISO 9001:2008 se orienta más claramente a los requisitos del SGC de una organización para demostrar su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente, mientras que la norma ISO 9004:2009 va más lejos, proporciona recomendaciones para mejorar el desempeño de las organizaciones de manera continua.

Ambas funcionan como un par coherente ligado de modo estrecho para proporcionar a las organizaciones un enfoque estructurado hacia el progreso, más allá de la certificación, hasta alcanzar la calidad de clase mundial.

La revisión de las normas ISO 9001:2008 e ISO 9004:2008 se basa en ocho principios de gestión de la calidad: organización enfocada en el cliente, liderazgo, participación del empleado, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisiones y relación mutuamente beneficiosa con el proveedor; estos reflejan las mejores prácticas de gestión de la calidad y fueron preparados como directrices por expertos internacionales en calidad; se explican en el siguiente apartado.

Principios de gestión de la calidad

El modelo de sistemas de gestión de la calidad, de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2008, fundamenta su desarrollo en los ocho principios de gestión de la calidad que están descritos en la norma ISO 9000:2008, y se reflejan claramente en las normas ISO 9001:2008 e ISO 9004:2000; éstos deben ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir y operar una organización hacia un mejor desempeño, ya que se requiere que esta se dirija y controle en forma sistemática y transparente; también constituyen la base de las normas de sistemas de gestión de la familia de normas NMX-CC y cubren conceptos básicos de muchos premios de calidad.

Los principios se despliegan en todos los distintos elementos de la norma, y en ocasiones crea confusión si los principios son los elementos de la norma, lo cual es incorrecto; éstos son alimentadores del sistema como ideas o reglas fundamentales.

Los ocho principios de la calidad son los siguientes:

1. Enfoque en el Cliente: Todo en la organización debe estar orientado hacia el consumidor según la norma ISO 9001; esta trata de adaptarse a la realidad de que las empresas dependen de la aceptación y el consumo de sus productos por parte de los consumidores. Esta necesidad da origen al principio de enfoque en el cliente, aplicable a toda la actividad administrativa u operativa dentro de la organización.

Es necesario conseguir la satisfacción del cliente, cubrir sus necesidades y exceder sus expectativas. A cambio, el consumidor se identificará con la organización, y es probable que esté dispuesto a mantener la lealtad con la empresa.

Este es el principio que se relaciona con el enfoque del sistema, en el que se busca cumplir con los requisitos del cliente, el cual atiende al objetivo de la norma. Al cumplirse los demás principios, es posible establecer este primer principio. Por tanto, la organización debe esforzarse en su práctica y aplicación.

2. Liderazgo: Los líderes son los encargados de movilizar y encauzar los esfuerzos de la organización y deben ser un ejemplo para el resto de los miembros; planean y desarrollan el plan estratégico de la empresa para lograr los objetivos de calidad, y tienen la obligación de transmitir su ímpetu al resto de la organización. El líder debe tener conocimientos técnicos, información de calidad y experiencia, para que sus acciones conduzcan al éxito de la organización; debe ser imaginativo, diligente, esforzado.

Con conocimiento de la empresa. El líder de cada área o departamento es quien lleva al SGC a sus más altos niveles de éxito; el nombre del puesto no hace al líder.

3. Participación del personal: Los integrantes de la organización son los elementos que la constituyen, el desarrollo de sus potencialidades permite aprovechar al máximo las habilidades para conseguir los objetivos, estas son

potenciadas por medio de la actividad en grupo, consiguiendo mejores resultados que la mera suma de las capacidades de las partes.

El interés y la participación en el trabajo de equipo, producen una implicación de los miembros de la organización en cumplir las expectativas y necesidades del grupo, y mejoran su grado de satisfacción personal. En definitiva, las tareas realizadas con interés obtienen mejores resultados, para lo cual es indispensable que la gente conozca su contribución y su papel dentro de la organización.

4. Enfoque basado en procesos: El enfoque orientado hacia los procesos, permite una identificación rápida y sencilla de los problemas, así como la pronta resolución de los mismos, sin la necesidad de mejorar el resto de procesos que funcionan de manera correcta, lo que repercute positivamente en las capacidades de la organización y su capacidad para adaptarse al exigente y cambiante mercado.

5. Enfoque de sistema para la gestión: El sistema para la gestión basado en procesos consiste en identificar todos los procesos que agregan valor, es decir, que son medulares para la operación de la organización y su relación entre cada uno de ellos; una vez que se han identificada, hay que documentarlos e implementar mejoras en tiempos, costos, actividades, resultados, etc.

Los documentos, y en general la información que integra el sistema (llámense instructivos, procedimientos, planes, etc.), deben estar a disposición de todos los miembros de la organización; estos deben clasificarse de forma coherente, además de ser aplicados en la gestión de la calidad de cada proceso en particular.

6. Mejora continua: Un sistema de gestión de calidad tiene la característica de ser flexible, en el sentido de que puede y debe ser mejorado continuamente; este debe ser un compromiso colectivo en todas las áreas.

La excelencia puede alcanzarse mediante un proceso de mejora continua; esta incluye todos los campos: las capacidades del personal, la eficacia de la maquinaria, las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad, en los procesos, etc.; en fin, cualquier cosa que sea susceptible

de mejora en una empresa y que redunde en una mejora de la calidad del producto o servicio, lo que equivale a la satisfacción del consumidor en relación con el cumplimiento de sus requisitos.

7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: La toma de decisiones acertadas debe hacerse con base en la objetividad de los datos, y no sobre intuiciones, deseos a esperanzas. Los datos muestran el verdadero resultado obtenido y en términos negativos muestran uno o varios problemas. Lo importante es conocer el modo de obtenerlos y su fiabilidad, y darles una interpretación adecuada. Con una buena información es posible hacer estudios y análisis futuros, mejorar el producto y tomar decisiones oportunas ante contingencias que se presenten a corto o largo plazo.

8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: Los proveedores existen gracias al comercio que realizan con las organizaciones productoras o de servicios, y su supervivencia depende de la organización que los contrata. Deben ayudarse mutuamente y atender las necesidades de la otra parte, con esto se logra optimizar el beneficio mutuo de la relación y la eficacia de ambas organizaciones. Las empresas de calidad necesitan suministros de calidad, que ofrecen proveedores de confianza que conocen sus necesidades, expectativas y que se acatan a los lineamientos de su sistema de calidad.

Se debe entender que los principios de la calidad son la base de los requisitos de la norma ISO 9001:2000, y se encuentran de manera interpretativa en algunas de sus cláusulas y explícita en la norma ISO 9000:2000).

La cultura de la calidad se encuentra en toda la organización, por lo cual la implementación de las normas ISO requiere el compromiso de todos los que la conforman; deben ejercer sinergia y unir esfuerzos, tener presentes los objetivos y metas a alcanzar; la norma les servirá como un modelo para administrar la calidad en la práctica diaria.

2.2.14 Sistema, gestión y calidad

Un sistema, según la Real Academia de la Lengua Española (2003), es un conjunto de elementos, normas, métodos y procedimientos acerca de determinada materia, ordenados para realizar algo en conjunto y que se interrelacionan para un propósito en común.

La palabra sistema ha adquirido distintos usos especializados, pero siempre referentes a conjuntos estructurados y organizados. Se habla de sistema no sólo cuando se tiene un grupo de elementos que están juntos, sino además cuando trabajan en equipo.

La norma ISO (9000:2008) define sistema como "el conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan".

No es nuestro propósito plasmar un concepto rebuscado; existen en todo el universo diferentes tipos de sistemas, como el sistema solar, en las metamatemáticas el sistema numérico, en el cuerpo humano el sistema nervioso central, así como en las empresas los sistemas de información, sistemas financieros, etc. Dichos sistemas son un "ejército de soldaditos" o elementos que se unen o gestionan para una misión en común, y que a su vez forman parte de una misión mayor; dicho sea entonces, un sistema es la unión de esfuerzos especializados de varios subsistemas que juntos, trabajando de manera coordinada y armoniosa, forman un sistema único.

Por su parte, **gestión**, según algunos autores, es el conjunto de actividades que de manera coordinada dirigen y controlan los sistemas de una compañía. Similar a lo que establece la norma ISO (9000:2008); en donde se asegura que gestión es un conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

En la actualidad es común escuchar que las causas que en su mayoría atañen al fracaso de una compañía son: los altos costos de los materiales, inflación, competencia desleal, crisis mundial, globalización o cualquier otra cosa excepto una inadecuada gestión. Pero entonces, ¿qué es la gestión? ¿Qué debe hacer una organización para contar con una gestión adecuada? La respuesta no está en hacer lo que sabe lo mejor posible, sino en que las personas conozcan y hagan lo que deben hacer, canalizar esfuerzos coherentes hacia necesidades específicas con un compromiso ininterrumpido; eso son los sistemas de gestión.

Imagine una orquesta en donde el director se encuentra en todo menos dirigiendo; la flauta transversa, por su parte, dando las notas que cree son las correctas, el bandolón llegó tarde a la función mientras que el contrabajo espera las órdenes del maestro para dar comienzo; todo se volvería un caos y el resultado sería una desastrosa melodía. En una empresa sucede lo mismo con los sistemas; pueden existir varios, sin embargo, si no están enfocados hacia un fin común, es decir, con sus objetivos alineados con los de la empresa y con una gestión coordinada, será mayor el esfuerzo empleado por tratar de sobresalir unos con otros y se verá reflejado en escasos resultados.

Después de haber analizado sistema y gestión, las siguientes interrogantes que deberán resolverse son: ¿para qué gestionar? ¿Hacia dónde dirijo mis esfuerzos? ¿Cuál Será mi enfoque? ¿Qué fin persigo? La respuesta es que se debe gestionar para la calidad.

La norma ISO 9000:2008 (Vocabulario) define al sistema de gestión de calidad (SGC) como parte del sistema de la organización enfocada en el logro de los resultados, en relación con los objetivos de la calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

Por su parte, la norma ISO 9001:2008 (Requisitos) menciona que el diseño y la implementación de un SGC de una organización reciben la influencia de diferentes necesidades, objetivos, productos, procesos, tamaño y estructura de la organización.

La Secretaría de Economía (2008) asegura que se entiende por sistema de calidad a la estructura orgánica, las responsabilidades, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para su implementación administrativa, es decir, que se incluyen las actividades necesarias para brindar la confianza de que se cumplirán todos los requisitos que establece dicho sistema.

Entonces, el sistema de gestión de calidad es el conjunto de elementos mutuamente relacionados que permiten a una organización mejorar de manera continua, que le ofrecen la posibilidad de obtener reconocimiento en el mercado y logrará la satisfacción del cliente.

2.2.15 Sistema de gestión de la calidad

Si usted se cuestiona qué fue primero, las normas a los sistemas de gestión, entonces le preguntaría: en la época de la ocupación española en México, los conquistadores, ¿trajeron la cultura, o trajeron su cultura? Ciertamente es que trajeron su cultura, porque ya existía una diferente.

Lo mismo sucede con las empresas; todas trabajan de acuerdo con sus propios sistemas, es decir, "su propia cultura"; de lo contrario serían inoperantes. Decidir si es mejor adoptar otros sistemas o modificar los actuales es cuestión de enfoque, proponerse hacer cosas diferentes y hacerlas; recuerde que lo que resiste, persiste; si usted pone resistencia al cambio está resistiendo el mal y no afirmando el bien; el cambio debe ser de adentro hacia afuera y en beneficio de todos.

Un cambio de 360 grados radica en pensar, ser diferente, actuar de manera diferente; el cambio distingue entre los que se conforman y los que quieren lograr mejores resultados; un cambio siempre es bueno si trae consigo crecimiento económico, progreso técnico y desarrollo sostenible. Las dificultades son parte integral del cambio, y quienes les temen se convierten en subordinados de su propia insignificancia.

La norma ISO 9001:2008 ofrece un modelo de sistema de gestión de la calidad basado en procesos; su adopción debe ser una decisión estratégica de la organización. Los sistemas de calidad basados en normas, como el de la ISO 9001, son de aceptación y reconocimiento mundiales, y desde hace algunas décadas representan una de las mejores opciones para las empresas de todos los giros y tamaños que operan en distintos mercados, en empresas comprometidas a incorporar procedimientos adecuados y eficientes que reflejen un alto compromiso con la calidad y la mejora continua; en estas empresas el cliente es lo más importante.

A diferencia de otros programas de mejora continua de la calidad, la implementación de estándares como la familia de las normas ISO 9000 se mantiene vigente, es decir, se renueva continuamente y con ella se logra alcanzar niveles máximos de calidad en forma permanente.

La norma ISO 9000:2008 señala que el desarrollo e implementación de un sistema de gestión de la calidad comprenden las siguientes etapas:

- Determinar las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas.
- Establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización.
- Determinar los procesos y las responsabilidades necesarias para el logro de los objetivos de la calidad.
- Determinar y proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos de la calidad.
- Establecer los métodos para medir la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Aplicar estas medidas para determinar la eficacia y eficiencia de cada proceso.
- Determinar los medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- Establecer y aplicar un proceso para la mejora continua del sistema de gestión de la calidad.

Las normas ISO 9000 son estructuradas de acuerdo con un modelo de proceso de negocio que representa el modo en que las organizaciones deben operar bajo un sistema de gestión de la calidad (SGC). El SGC desarrollado bajo la norma ISO 9001:2008 puede ser certificable, es decir, es posible obtener su evaluación por medio de un organismo acreditado; el valor de esta radica en el grado de confianza que se obtiene de los clientes luego de que ha sido evaluado por una tercera parte; por tanto, se debe ver como un gran beneficio obtenido por la organización.

La norma ISO 9001:2008 adopta de manera adicional la metodología conocida como "planificar- hacer-verificar-actuar" (PHVA en inglés, plan, do, check and act [POCA]); al ser ésta un ciclo dinámico, puede desarrollarse en cada proceso de la organización y en el sistema de procesos como un todo, atiende al modelo propuesto por Edward Deming, que ha tenido una amplia aplicación para el mejoramiento continuo de la calidad, consiste en una serie de pasos lógicos y actualmente se incluye en la familia de las ISO 9000 de manera explícita.

Planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA)

Planear: Establecer objetivos y procesos para obtener resultados de acuerdo con los requisitos del cliente.

Hacer: Implementar los procesos.

Verificar: Realizar seguimiento y medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, objetivos y requisitos, e informar los resultados.

Actuar: Tomar decisiones para mejorar continuamente.

2.2.16 Diseño evolutivo del sistema de gestión de calidad

Los elementos de un sistema de gestión de la calidad han evolucionado y hoy en día su enfoque es global, lo que significa que son: estratégicos integrales (SGC-EI), y se mueven dentro de una placenta nutrida por la calidad en donde el personal y los dueños a accionistas reconocen el valor de la función que cada uno desempeña en el SGC-EI; por otra parte, la relación empresa, producto, clientes y sociedad obtiene beneficios multiplicativos.

Entre los recursos básicos indispensables para su implementación sin duda, además de los financieros (dependen de la situación de cada empresa), destacan el humano, los procedimientos e instructivos de trabajo así como la tecnología de información y administración; es evidente que estos elementos dentro del SGC-EI responden a preguntas como, ¿quién debe hacerlo?, ¿Cómo debe hacerlo?, ¿Con qué elementos debe realizarlo? y ¿cuáles fueron los resultados obtenidos?

Lo anterior ocurre dentro de un ambiente laboral favorable (que incluye las condiciones de trabajo), tomando en cuenta los cambios en los mercados físico y virtual, innovando y creando de manera sustentable nuevas propuestas en productos o servicios.

2.2.17 Implementación de un sistema de gestión de la calidad

Es posible comparar la implementación de un sistema de gestión de la calidad (SGC) en una empresa con el nacimiento de un nuevo integrante en una familia; este bebe, al igual que un SGC, nace, crece y madura; para recibirlo dos personas se preparan,

y en el caso de una empresa todos sus integrantes se preparan pues si uno solo falla sería fatal para el logro de dicha madurez.

Si bien es cierto que no todas las parejas se encuentran preparadas para dar la bienvenida a un hijo, tampoco todas las empresas lo están para recibir un SGC, pero quizá sea tal su entusiasmo de vivir la experiencia que se arriesgan, unas más que otras, con diferentes circunstancias económicas y objetivos. Bien, ahora imagine, ¿qué ocurriría si los progenitores decidiesen abandonar al pequeño durante el primer año de vida, que es el tiempo en que la mayoría de las empresas abortan el SGC, porque es muy costoso y les trae muchos problemas en su estado de confort en el que se encontraban con la pareja o en la empresa? ¿Qué pasaría con ese ser, al cual le dieron la vida? Definitivamente jamás dará los frutos esperados.

Para implementar un SGC se necesitan tres cosas: compromiso, honestidad y paciencia; un SGC no es un truco de magia que vendrá a solucionar todos los problemas; es una herramienta que, con constancia y trabajo cooperativo, dará los resultados en el tiempo justo y recíprocamente proporcional al esfuerzo invertido.

Las empresas que comenzaron con esta interesante tarea y han abortado la misión se preguntaran: ¿será que no estábamos preparados? O ¿acaso fue porque no recibimos el apoyo necesario del personal? Tal vez fue porque era muy costoso o porque el cliente principal solicitó que se certificara y ya ni siquiera es su cliente; entonces los manuales se olvidaron en lo más profundo de algún cajón. Despreocúpese y ocúpese, ya que esto forma parte del indicador más pusilánime de la normatividad en el país, las empresas que desisten o abandonan el SGC.

Siempre será el mejor momento para implementar un sistema de gestión de la calidad o SGC si así lo ha decidido; sólo prepárese para recibirlo, dedíquele tiempo y pasión, hágalo su amigo inseparable; no vea los requisitos de la norma como un deber ser sino como una selección de expertos que le han facilitado la tarea de descubrir el camino hacia la calidad y la satisfacción de sus clientes; valore y cuide su SGC como un traje del mejor diseñador, el más fino, porque lo ha hecho a su medida; pero no se lo quite para dormir, viva con él, disfrútelo y perfecciónalo, redirija sus objetivos, observe los cambios en el mercado y adáptese rápidamente a ellos, ya que esto le

traerá ventajas sobre sus competidores; escuche a sus clientes, haga de las quejas sus mejores aliadas para saber en lo que puede mejorar; integre a su personal, su capacitación no es un gasto sino una inversión; no escatime en la calidad ya que si lo hace su cliente escatimara al pagar su producto.

Si el fin justifica los medios, el SGC es el medio y el fin es la calidad; si uniéramos los conceptos de los maestros de la calidad y los metiéramos a una licuadora, dada como resultado que un SGC es el medio para lograr que un producto o servicio sea adecuado para el fin por el que fue creado, orientado hacia las necesidades del consumidor, presentes y futuras, y que cuyas características cumplan, además de sus requisitas, sus expectativas.

Sensibilización a los indicadores de la calidad

¿Alguna vez se ha preguntado cuanta calidad quiere lograr? ¿Acaso se refiere a una unidad de medida? En ocasiones se suele juzgar con rigor la calidad esperada cuando se es cliente, pero se tiene poca consideración con la calidad que se ofrece cuando se es proveedor; en el tema de la medición se habla mucho de indicadores, lo que suena a algo así como, ¿hacia dónde debo ir? o ¿hasta dónde quiero llegar? Cuentan los expertos que al adoptar un SGC lo primero que necesitará es establecer indicadores.

Cuando se habla de indicadores de calidad es recomendable hacer la siguiente dinámica con la alta dirección, los representantes de calidad o el personal en general: cuestionelos sobre una situación en la que su vida dependa de la calidad, como el caso de un médico que en días próximos le realizará una cirugía a corazón abierto y pregúnteles o pregúntese, ¿cuál es el porcentaje de error que permitiría a ese especialista durante su cirugía? Piénselo. Ahora repita la acción con el siguiente supuesto: usted está por abordar un avión, ¿cuál es el número de defectos que aceptaría que tuviera el motor del mismo? ¿Y qué hay sobre la experiencia del piloto ante casos fortuitos en pleno vuelo? ¿Permitiría usted error alguno? Observará que las respuestas son muy alentadoras respecto a la calidad que se exige cuando se es cliente.

Lo anterior sucede porque es muy fácil expresar lo que queremos, pero es difícil decir lo que estamos dispuestos a hacer. Ahora exhórtelos a hacer la misma dinámica con

la calidad de los productos o servicios que ofrecen y establezca los indicadores en su organización, departamento, área o proceso.

Sensibilización al enfoque en el cliente

Sin duda, el capital humano es el elemento generador del valor más importante en un SGC; no por nada tiene un apartado especial en la norma ISO 9001. Los colaboradores tienen una importante tarea dentro de la trilogía empresa, trabajadores y proveedores; si usted es de las personas que creen que sólo los vendedores venden, piénselo dos veces, ya que todos en la empresa pueden ser vendedores potenciales desde el personal de recepción, el valet parking, portero, obrero, supervisor, asistente, coordinador, gerente, director, y todo aquel que entre en contacto con el cliente o con el producto; no demerite a ningún elemento ya que puede tener un vendedor en potencia haciendo el aseo de su empresa. Cada persona que trabaja dentro de una compañía es muy importante pues el cliente la percibe como a la misma empresa.

Es muy alto el porcentaje de clientes que se pierden en una organización por la mala atención del personal que entra en contacto con él; sin embargo, brindar un buen servicio no vale si el cliente no lo observa. La calidad comienza en el servicio.

Un buen servicio al cliente puede convertirse en un elemento de impulso para las ventas, tan importante como las promociones, las rebajas, la mercadotecnia o la mejor campaña publicitaria. Si un cliente lo prefiere por el precio, de seguro se irá cuando obtenga uno mejor; si lo prefiere por el servicio se irá cuando reciba de su competencia el trato que merece; si un cliente lo elige por la calidad, permanecerá mientras sus requisitos se cumplan y sus expectativas se superen, de lo contrario se preguntará, ¿me quejo o me voy?

Se dice que obtener un cliente nuevo es más costoso que mantenerlo; sin duda, esto es cierto ya que incrementar la retención de clientes puede tener un efecto mayor en las utilidades de la empresa que reducir los costos de operación.

La calidad en el servicio genera nuevos clientes y mantiene la lealtad con los ya existentes. Calidad es dar al cliente lo que se le prometió y excelencia es sorprenderlo excediendo sus expectativas; el servicio es algo que va más allá de la gentileza, es un

valor agregado para el cliente y algunos de ellos estarán dispuestos a pagar un poco más por eso.

La calidad está en quienes hacen las cosas, no en las cosas en sí; los esfuerzos y las actuaciones individuales determinan la percepción de la calidad del servicio por parte del cliente; el mejor lugar para empezar a desarrollar la calidad es en la actitud, factores como cortesía, respeto, atención rápida, confiabilidad, atención personal, personal bien informado, simpatía, entre otros, son aspectos fundamentales en el servicio al cliente. La calidad es un arte que alimenta el espíritu de la empresa.

Un cliente no depende de la empresa, es ésta quien depende de aquél, por tanto, es el mercedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar; aquí se presenta otra interrogante: ¿Sólo existen clientes externos? No, todos somos clientes y proveedores dentro de un sistema de gestión de la calidad; trate a sus clientes internos con la misma calidad y calidez humana que a los externos.

Por tanto, el objetivo de toda empresa debe ser entender a sus clientes y hacerlos sentir especiales, ya que su éxito depende de ellos; sin clientes no hay ventas, sin ventas no hay recursos, sin recursos no hay trabajo y sin trabajo no hay progreso en el país.

Sensibilización a la medición de la satisfacción

La captación de clientes se ha convertido en una tarea titánica debido al escaso crecimiento de algunos mercados; por ello, es más redituable para una empresa lograr la fidelidad de los clientes con los que ya cuenta que conseguir otros nuevos.

En una ocasión realicé una compra en una conocida tienda de electrodomésticos y muebles para el hogar, donde la señorita que atendía tenía muy claro el concepto de servicio al cliente: sonriente, gentil y amable, de seguro ningún cliente se iría sin adquirir algún producto de la tienda; tomó mi pedido y comenzamos el trámite; todo estuvo bien hasta la llegada de los muebles a mi domicilio. ¡Rayos! No era el modelo que yo había elegido, ni el color se aproximaba siquiera a mi gusto, y comenzó la fatídica tarea de la devolución del producto y el trámite de nuevo en la tienda, sin mencionar que debí pagar el flete aun sin haber recibido mis productos

correctamente; eso que uno nunca se imagina que pasa, sucedió; acudí otra vez con la persona que me atendió, de igual manera con toda gentileza y apenada por lo sucedido, me aclaró que hubo un error en los códigos del producto en el almacén, no fue menor mi espera para la llegada de la siguiente visita para la entrega, ¡Oh! Sólo venía un producto y no los dos que había solicitado. Nuevamente había que hacer el engorroso trámite, y decidí hablar muy en serio con el encargado; me atendió la misma chica y bastante apenada me dijo: “Sé que ya no querrá comprar nunca más con nosotros”; como era de esperar, me ofreció disculpas e hizo todo lo humanamente posible por brindarme un buen servicio, convirtió en ese momento mi molestia en resignada paciencia; ella tenía razón, no volvería jamás a comprar en esa tienda y ellos tampoco sabrán la razón, ya que no registré mi queja.

Pero analicemos qué pasó en este caso: la calidad del servicio del personal era adecuada, la calidad del producto también; sin embargo, no era el que yo necesitaba. ¡Exacto! Los procesos de entrega eran pésimos, ni qué decir del control en el almacén, y el servicio de entrega a domicilio daba mucho que desear; si la empresa no identifica los procesos que agregan valor y los mejora con base en las referencias del cliente, será difícil que cubra sus necesidades y menos aún sus expectativas.

En definitiva, el nivel aceptable de satisfacción no se alcanza sólo con una esmerada atención; ésta es un complemento muy valioso, sin duda, pero habrá que asegurar también la calidad hasta la entrega del servicio o producto que el cliente adquirió.

Por otro lado, la mayoría de los clientes insatisfechos no volverán y nunca se sabrá la razón si no se cuenta con un método para investigarlo; simplemente se irán con la competencia sin quejarse, pero es alentador saber que un gran número de clientes a los que se les soluciona alguna inconformidad de forma adecuada regresarán.

Si un cliente tiene algo que decirle, aunque sea desfavorable, ponga mucha atención; aproveche esa oportunidad para convertir una queja o sugerencia en una mejora; quienes tienen una queja no la dan a conocer por una vía formal y esto puede ser fatal para la empresa, tomando en cuenta la velocidad con la que viaja la información por Internet. Es insospechable la cantidad de clientes que una organización pierde por un mal servicio.

El hecho de que los clientes no se quejen no por fuerza querrá decir que todo está bajo control; puede ser que sobresalga sólo la punta de un iceberg que oculta un gran número de inconformidades; por ello investigue, analice y actúe, con lo cual se cumplirá el maravilloso ciclo de mejora continua.

La satisfacción se mide por el marco de referencia de cada cliente, donde los requisitos suelen ser explícitos; en general, para formarse una percepción de la calidad el cliente se basa en lo que ve o percibe al recibir el producto; sin embargo, las expectativas suelen ser subjetivas y por eso lo que puede ser satisfactorio para algunos no lo es para otros; es por ello que se cree imposible satisfacer a los clientes; sin embargo, la norma ISO 9001 se centra en la eficacia del SGC para satisfacer sus requisitos.

Sensibilización al cambio

Los SGC han sufrido importantes variaciones en sus diseños, alcances y objetivos, pero al hablar de sistemas de gestión de la calidad siempre se trata del cambio y de la resistencia al mismo, aquí se presenta una dinámica sencilla y útil que será de ayuda.

Realice dos listas, A y B, de 25 a 30 colores diferentes cada una (no importa que se repitan, pero que estén separados); en la primera lista debe incluir los nombres de los colores con letras de esos colores (por ejemplo azul con letras azules, etc.) y en la lista B las letras de los colores deben aparecer en otros colores (digamos, amarillo con letras rojas, y así por el estilo); rete a un número de personas (las que quiera sensibilizar) por equipos a leer lo más rápido posible, y pida que pase al frente algún representante de cada equipo.

Primero entregue la lista A cuyos colores coinciden con los colores de las letras y tome el tiempo que tarda en leer el representante de cada equipo (los equipos pueden ser grandes o pequeños, y no hay límite en el número de los mismos, dependiendo de los participantes); luego invite a esa misma persona a leer la lista B (donde los colores no coinciden con el color de las letras) y registre el tiempo durante la lectura de manera insistente para provocar nerviosismo; en esta ocasión la mente confundirá los colores al tratar de decir el color que observan y no el que leen; es una trampa

entre la mente y la vista, pero lo que usted quiere no es saber qué tan hábiles son leyendo sin equivocarse, sino qué tan diestros son en realizar cambios para llegar a los objetivos (pero ellos no lo saben).

Entonces, sugiera a todos los equipos que piensen en un cambio a la lista B (cualquiera que éste sea, déjelo a su imaginación); insista en que el reto es que lean sin errores en el menor tiempo posible; algunos intrépidos saltarán con sugerencias, unos la girarán para leerla al revés o tratarán de ponerse de cabeza ellos mismos, la colocarán frente a un espejo o leerán el anverso, intentarán papiroflexia con la hoja, en fin, es emocionante ver tanta ocurrencia mientras que otros simplemente estarán expectantes porque no se les ocurrirá nada; esta dinámica, además de ser divertida, le dará material para reflexionar con los equipos sobre su empresa y lo importante que son los cambios para lograr un objetivo de manera fascinante.

Sensibilización a sistemas basados en procesos

Es sabido que la gran mayoría de las empresas que abandonan el SGC lo hacen debido a la carga que implica documentar los procesos, sin embargo, existen algunos errores al desarrollar la documentación del SGC, entre los más comunes se encuentran:

1. Documentación excesiva: Un gran número de procedimientos que dificultan el control.
2. Documentación innecesaria: Documentar cualquier proceso sin que éste sea indispensable o aporte valor.
3. Documentación con lenguaje técnico: Se debe evitar documentar los procesos con lenguaje muy complejo, ya que no todos son dirigidos a expertos técnicos.
4. Documentación escueta: Utilizar ideas inconclusas o registrar los pasos mas no cómo desarrollarlos, no cumplen con su función de uso.
5. Documentación muy detallada: Existen procesos que deberán ser más explícitos que otros, pero no se exceda, evalúe hasta dónde es necesario detallar un paso o un proceso.
6. Documentos que son copia de otra empresa: Esto es común en la práctica, sin embargo, las empresas que hacen esto sólo se engañan a sí mismas.

7. Manuales muy robustos: Hay documentos que son tan extensos que hacen complicado su manejo; desarrolle manuales útiles en contenido, no obtendrá jamás una certificación por el peso de los mismos.
8. Obviar en la documentación: Es muy común que quien desarrolla los procesos dé por hecho ciertos detalles de los mismos que para el experto son evidentes, sin embargo, esto debe evitarse.

Y, ¿qué hay de los procesos?

Cuando en una empresa existe alguien que conoce el proceso, pero lo guarda para sí, no comparte el conocimiento; de ahí la importancia de documentar los procesos, pues esto impone orden en la forma de trabajo y estandariza los pasos que deberán seguirse y que aseguran la calidad esperada.

Sensibilización al tiempo invertido en el SGC

El tiempo que lleva hacer las cosas bien, es igual al que lleva hacer las cosas mal; si se contabilizaran los recursos humanos, financieros y materiales que se invierten en acciones correctivas, no se dudaría ni un segundo en hacer algo hoy mismo por trabajar de manera diferente; no invertir tiempo para la calidad es como competir descalzo en un maratón: usted está seguro de que durante la carrera no puede parar porque tiene que llegar a la meta, pero si no se detiene un momento a colocarse el calzado, tal vez llegue a la meta pero con los pies destrozados; ese tiempo que invirtió en hacerlo lo recuperará al acelerar el paso después. Piénselo, deténgase un momento y evalúe si está invirtiendo tiempo de calidad en su SGC o si está dispuesto a hacerlo antes de comenzar la carrera.

Sensibilización al análisis de no conformidades

Lo más importante cuando ocurre un problema es saber por qué ocurre y aprender de éste para que no vuelva a ocurrir; la gran mayoría de las empresas latinoamericanas no practican la solución estratégica de no conformidades y acciones correctivas; es decir, no analizan la ocurrencia de sus problemas, ya que están acostumbradas a resolverlos cuando éstos se presentan sin conocer y atacar la

causa raíz que los genera. Estas acciones se conocen en México de manera coloquial como “bomberazos”, y ni mencionar la cultura de la prevención donde ésta se da cuando se consolida una cultura del registro y análisis de no conformidades.

Lo anterior es tan sencillo como levantar la mano, pero se requiere trabajo en equipo y un criterio laboral muy amplio para no herir susceptibilidades; no se trata de ser acusatorio sino de analizar la causa del problema que, recordemos las palabras de Ishikawa, puede ser por mano de obra, materiales, métodos de trabajo, medio ambiente y maquinaria, y hay quien agrega medición; el personal debe aprender que en este sistema de trabajo todos se convierten en inspectores y observadores de su propio trabajo y del trabajo de otros, porque sólo así se dará la mejora continua.

Las acciones que se tomen dependerán del grado de análisis de los problemas, y si éstas son correctas o incorrectas se verá en los resultados obtenidos, aunque en algunas ocasiones se obtienen “resultados” por medio de acciones impulsivas, por ejemplo, si su ropa ya no le queda, usted compra ropa más grande si su objetivo es simplemente vestir, o puede bajar de peso si su objetivo es estar saludable y usar la misma ropa que tiene; así que antes de tomar una decisión respecto a las acciones que deberá seguir pregúntese, “¿Cuál es mi objetivo?”.

Aquí se presentará una reflexión: había una vez un rey que vivía en un país perfecto, tenía objetivos que cumplir y para ello hacía cuanto era necesario; un día declararon a su territorio como el reino que tenía el mayor número de habitantes obesos, ya que fueron pesados uno por uno, entonces dijo: “Tengo que implementar una acción inmediata que lleve a que mi reino no sea el que tenga más gente obesa”. Entonces mandó cortar las extremidades a todos los habitantes obesos; de esta manera, cuando fueran colocados de nuevo en la báscula pesarían menos.

Tiempo después, una organización que se dedicaba a prevenir siniestros visitó el reino y se percató de que las casas y los edificios tenían desperfectos y esto ponía en riesgo la vida de quienes vivían en ellos; entonces solicitaron al rey que tomara acciones para resolver el problema y éste decidió cortar las manos a todos los trabajadores de la construcción para que no volviera a ocurrir.

Un año más tarde lo visitó una asesora de imagen y aplicó una encuesta de opinión respecto a la apariencia del rey, ya que era sabido por todo el reino que éste tenía un defecto que llamaba mucho la atención: su lengua era tan grande que tropezaba con ella al caminar, por lo que la experta le recomendó que tomara acciones ya que de lo contrario su imagen ante los demás reinos se vería afectada, entonces el rey decidió... tomar un curso de “solución asertiva de no conformidades y acciones”.

2.2.18 Inducción a los sistemas de gestión de la calidad en la práctica

Las sensibilizaciones anteriores son necesarias antes de y durante la implementación de un SGC; preparar el terreno, es decir, a la empresa en ciertos aspectos que son importantes antes de empezar le ahorrará tiempo y malentendidos y conseguirá el apoyo que requiere de los colaboradores.

El análisis que aquí se realiza para los sistemas de gestión de la calidad está basado en la normatividad de la ISO 9001:2008, Requisitos para un SGC, y no es limitativo sino enunciativo referente a procesos, alcances, enfoque, bases, elementos, etc.; busca emitir comentarios y directrices particulares acerca de lo que pide la norma, la razonabilidad de sus cambios más representativos respecto a la versión anterior y cómo pueden ser atendidos por cualquier compañía u organización.

Alcance de un SGC

Al delimitar el alcance de un SGC se suelen cometer errores, como que éste debe implementarse en toda la organización, pero muchas veces la misma estructura de esta última hace esta decisión inoperante y, por tanto, imposible de hacer, al menos no en un mismo tiempo; comenzar poco a poco es una buena opción, pero, ¿cómo saber por dónde comenzar? O lo que debe o no documentarse.

Algo que debe quedar claro es que todos los miembros de la organización forman parte del sistema, en mayor o menor grado, pero todos aportan un granito de arena para su implementación.

En principio se debe conocer lo que establece la norma ISO 9001 como requisitos; cabe recordar las normas de versión reciente, de la 2000 a la 2008; sin embargo, estos nuevos documentos no contienen cambios fundamentales que afecten la lectura de la anterior.

La norma ISO 9001 se conforma de ocho cláusulas, las primeras tres no contienen requisitos, sin embargo, es importante conocer su contenido, ya que tratan temas fundamentales para una mejor comprensión, mientras que las cláusulas 4, 5, 6, 7 y 8 contienen requisitos obligatorios para diseñar e implementar un sistema de gestión de la calidad basado en procesos.

Por otra parte, la documentación que versa en la delimitación del alcance del SGC es imprescindible, producto, servicio o proceso del que se trate. Puede ser tan detallada o extensa como se requiera, dependiendo de lo siguiente:

1. Tamaño de la organización y tipo de actividades.
2. Complejidad de los procesos y la interacción entre éstos.
3. Competencia del personal.

Es decir, mientras más grande sea la organización en cuanto a número de empleados o sitios, se puede optar por desarrollar un SGC primero por procesos específicos; si es menor, es posible optar por certificar todos los procesos relacionados con el producto o servicio principal que se ofrece.

Asimismo, mientras menor sea la complejidad de los procesos que se van a certificar, mayor puede ser el alcance pretendido por el sistema. Desde el punto de vista de la competencia del personal, a mayor competencia del personal, sugiere menor detalle en el sistema documental; esto puede variar de acuerdo con las características de cada empresa.

Por tanto, la determinación del alcance del SGC depende de la trascendencia pretendida por la empresa.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 Restaurante

El restaurante es aquel establecimiento o comercio en el cual se ofrece a los clientes comidas y bebidas de diverso tipo para su consumo in situ, es decir, las personas que asisten a un restaurante se sientan en las mesas que este tiene dispuestas, eligen aquello que quieren comer y beber de una carta o menú que se les facilita, lo ordenan a un mozo o camarero, y una vez listos los alimentos y bebidas se los sirve en a la mesa para que consuman el pedido allí mismo.

2.3.2 Micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro restaurantes del boulevard gastronómico de Villa María del Triunfo

El boulevard gastronómico del distrito de Villa María del Triunfo, es un lugar donde se encuentran varios establecimientos comerciales, dedicados a la venta de comida de diferentes platos típicos, así como criollo, marino y otros. Estas pequeñas microempresas están organizadas cada uno por un pequeño número de personas que cumplen diferentes funciones. El fin de la construcción de un boulevard gastronómico en el distrito de Villa María del triunfo, fue para darle impulso turístico a esa comunidad y generar puestos de trabajo para sus pobladores y apostar por las cadenas productivas y por las familias emprendedoras del distrito.

Características de los restaurantes del boulevard gastronómico:

- El 50% de los platos son marinos, cuyos insumos son traídos de la terminal pesquera del distrito.
- Atienden platos criollos, a la carta, postres bebidas y otros.
- Los precios van de acuerdo a los platos típicos que se solicite.
- Las instalaciones del local son de regular tamaño y adecuadas
- Los mobiliarios son regularmente adecuados
- Tienen estacionamiento pequeño para vehículos
- La Atención es dirigida a todo el público en general como trabajadores de otras tiendas o visitantes.
- Está ubicado en una avenida principal de alta concurrencia, cerca de tiendas de electrodomésticos, centros bancarios y a la estación del tren.
- Los horarios de atención son de lunes a domingo.
- La atención al público demora un promedio de 10 a 15 minutos, eso depende del plato solicitado.
- La parte externa de los establecimientos no son muy atractivos.

2.3.3 Importancia de los restaurantes

Los restaurantes son lugares que han adquirido una importancia muy grande, ahora más que como directos centros gastronómicos, en forma de centros sociales. Cada local dedicado a la venta de comidas que tiene un sitio determinado tiene un estilo particular. Y para cada estilo en particular, por supuesto que hay un público determinado. No faltan por supuesto las personas que aprovechan para visitar distintos restaurantes y así formarse una idea muy aproximada de estos negocios en una determinada área. Hay otras personas que simplemente quieren probar otros platos, otros tipos de atenciones. La diversidad de los restaurantes en la actualidad hoy es tan intensa, que prácticamente son los sitios de atención pública que tienen más variantes.

La comida es precisamente un negocio fantástico por volumen de ventas. Ello se ha hecho más notorio con el fenómeno de la globalización. Porque es interesante ver cómo muchas ofertas de platos internacionales están llegando a consolidarse allende las fronteras. Por este motivo, podemos ver que también aumentan los servicios de enseñanza en cuanto a cocina, preparación de platos, etc. Y es cierto también que ha habido una notable mejora de calidad en lo que a instalación y servicios particulares de restaurantes se refiere. Hay un factor muy importante que en este sentido está por demás analizar, y se trata del famoso turismo gastronómico. En ello, ha habido un importante avance tanto en agencias de viajes como de personas particulares que han estado interesadas en mostrar las cocinas del mundo. Por otro lado, el servicio restaurantero también es una gran fuente de trabajo en la actualidad. Rara vez sobran puestos de meseros, que tienden a ser más acrecentados durante las llamadas temporadas altas.

2.3.4 Tipos de restaurantes

- **Restaurantes Gourmet.** Aquí los alimentos son de alta calidad y servidos a la mesa, el servicio y menú es muy parecido al de primera clase, en general se especializa en platillos poco comunes y muy bien elaborados.

- **Restaurante de especialidad.** Ofrece una variedad limitada de estilos de cocina, su menú cuenta con diferentes platillos de acuerdo a su especialidad. En ocasiones se confunde con el restaurante étnico que acostumbra ofrecer los platillos más

representativos de una región. Dentro de esta clase de restaurantes encontramos otra clasificación de acuerdo al tipo de comida:

- Vegetarianos y macrobióticas.
- De pescados y mariscos.
- Carnes rojas.
- Aves.

- **Restaurante familiar.** Se sirven alimentos sencillos a precios accesibles, se caracteriza por el tipo de servicio que es bastante confiable, generalmente este tipo de restaurantes son franquicias.
- **Restaurante buffet.** Los comensales pueden elegir entre una gran variedad de platillos cocinados y dispuestos para autoservicio. Generalmente el precio es una cantidad fija por persona, aunque en ocasiones el precio va de acuerdo a la cantidad de platos.
- **Restaurante de comida rápida.** Este tipo de restaurantes son informales y ofrecen productos simples y de rápida preparación como hamburguesas, papas fritas, pizzas o pollo frito.
- **Restaurantes temáticos.** Se clasifican de acuerdo al tipo de comida que ofrecen, aquí es donde encontramos los que ofrecen alimentos de acuerdo a su origen (cocina italiana, cocina francesa, argentina, etc.) También encontramos los restaurantes espectáculos, que son los que generalmente están asociados con algún tipo de personaje o tipo de música. En este tipo de negocios y los restaurantes de especialidad, podemos encontrar una gran afluencia de turistas, debido a las actividades del turismo gastronómico.
- **Comida para llevar.** En estos establecimientos se ofrece una gran variedad de primeros platos, segundos y aperitivos, expuestos en vitrinas frías o calientes, dependiendo del tipo de alimentos. Los clientes confeccionan un menú de acuerdo a la oferta de alimentos que tiene, se usan recipientes desechables.

2.3.5 Decreto Supremo N° 025-2004-Mincetur - Reglamento de Restaurantes

Artículo 3°. - Definiciones

Para los efectos del presente Reglamento y sus Anexos, se entiende por:

- a) **Restaurante:** Establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el presente Reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes.
- b) **Categoría:** Rango definido por este Reglamento a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios que deben ofrecer los restaurantes, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos. Puede ser de cinco (5), cuatro (4), tres (3), dos (2) o un (1) Tenedor.
- c) **Bar.** - Recinto del restaurante, caracterizado por contar con una barra o mostrador, destinado al servicio de bebidas de diversa índole y otros.
- d) **Chef.** - Persona que desempeña la función de jefe de cocina del restaurante.
- e) **Sub Chef.** - Persona que, en ausencia del chef, desempeña la función de jefe de cocina.
- f) **Maitre.-** Persona encargada de supervisar el servicio y funcionamiento del comedor, de recibir y atender a los clientes, así como de cuidar la buena presentación de los platos.
- g) **Jefe de Comedor.** - Persona que asume las funciones del maitre, en su ausencia.
- h) **Capitán de Mozos.** - Persona encargada de apoyar al maitre o al jefe de comedor, así como de supervisar la labor de los mozos.
- i) **Mozo.-** Persona que se encarga de atender a los clientes en el comedor.
- j) **Barman.-** Persona encargada de la preparación y presentación de bebidas de diversa índole, en el bar.

- k) **Personal de recepción.-** El encargado de la atención inicial de los clientes del restaurante.
- l) **Personal subalterno.-** Personal encargado de la preparación de los alimentos y de seguir todas las instrucciones del chef o del jefe de cocina.
- m) **Personal de servicio:** Personal de limpieza, mantenimiento y seguridad.

Artículo 6°.- Requisitos para el inicio de actividades

Los restaurantes para el inicio de sus actividades deberán encontrarse inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a que se refiere la Ley N° 26935, Ley sobre Simplificación de Procedimientos para Obtener los Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el Inicio de las Actividades de las Empresas, normas complementarias y modificatorias.

Asimismo, deberán contar con la Licencia Municipal de Funcionamiento y cumplir con las demás disposiciones municipales correspondientes.

Artículo 7°.- Condiciones mínimas exigidas a los restaurantes

Los titulares de los restaurantes deberán informar al Órgano Regional Competente, dentro de un plazo de treinta (30) días de iniciada su actividad y con carácter de Declaración Jurada, que cuentan con la Licencia Municipal de Funcionamiento respectiva y cumplen con las normas relativas a las condiciones del servicio que prestan y a la calidad en la preparación de comidas y bebidas, establecidas en los artículos 25° y 26° del presente Reglamento.

Artículo 8°.- Categorización y/o calificación de los restaurantes

El titular de un restaurante que requiere ostentar categoría y/o calificación, podrá solicitar al Órgano Regional Competente un Certificado de categorización y/o calificación cumpliendo con los requisitos que correspondan, conforme a lo señalado en los Anexos que integran el presente Reglamento.

Artículo 16°.- Calificación de restaurante como turístico

Se podrá solicitar la calificación especial de “Restaurante Turístico”, para los restaurantes de tres (3), cuatro (4) o cinco (5) tenedores, que cumplan con alguna de las condiciones siguientes:

- a) Se ubiquen en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación;
- b) Se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía Peruana;
- c) Cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente;
- d) Ofrezcan espectáculos de folklore nacional.

Artículo 17°.- Restaurantes de cinco tenedores calificados como turísticos

Los restaurantes de cinco tenedores calificados como “Restaurantes Turísticos”, cuando presten servicios adicionales complementarios o no, deberán garantizar la atención de por lo menos cuarenta (40) comensales en forma simultánea.

Artículo 25°.- Condiciones del servicio.

Todo restaurante debe ofrecer al cliente sus servicios en óptimas condiciones de higiene, buena conservación del local, mobiliario y equipos, además, debe cumplir con las normas de seguridad vigentes.

Artículo 26°.- Calidad en la preparación de comidas y bebidas.

Los restaurantes, en la preparación de comidas y bebidas, deberán utilizar alimentos o ingredientes idóneos y en buen estado de conservación, sujetándose estrictamente a las normas que emitan los organismos competentes.

Los platos deberán ser elaborados con los ingredientes que se indican en la Carta o Menú. Cuando algún ingrediente sea diferente se deberá contar obligatoriamente con la aceptación previa del cliente.

Requisitos mínimos de restaurantes de un tenedor

Condiciones Generales

Dependencias e instalaciones de uso general:

Servicios higiénicos generales. - Independientes para damas y caballeros con inodoro y lavatorio.

Instalaciones de servicio:

Cocina

Los muros, pisos y techos estarán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza.

Personal:

No estará obligado a llevar uniforme en su integridad, sin embargo, deberá guardar similitud en el modelo y color de la camisa.

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

Requisitos mínimos de restaurantes de dos tenedores

Condiciones generales

Las instalaciones, acabados de todos los ambientes de uso general, mobiliarios, elementos decorativos y menaje a utilizar deben estar en buenas condiciones para prestar un buen servicio.

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

Condiciones particulares

Dependencias e instalaciones de uso general.

Servicios higiénicos generales. - Independientes para damas y caballeros, que dispongan de inodoros, urinarios y lavatorios.

Comedor. - La distribución de mesas y mobiliario será funcional permitiendo la adecuada circulación de las personas

Instalaciones de servicio:

Cocina:

Los muros, pisos y techos estarán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. Tendrá refrigerador y campanas extractoras

Personal:

Capacitado y/o con experiencia.

No estará obligado a llevar uniforme en su integridad. Sin embargo, deberá guardar similitud en el modelo y color de la camisa.

Requisitos mínimos de restaurantes tres tenedores

Condiciones generales

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

El mobiliario y los elementos decorativos serán de calidad.

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

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

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

Condiciones particulares

Dependencias e instalaciones de uso general:

Ingreso. - Uno principal y otro de servicio.

Recepción. - Contará con servicio telefónico y con servicios higiénicos.

Servicios higiénicos generales. - Independientes para damas y caballeros. El número de inodoros, urinarios y lavatorios, será adecuado y racional en concordancia con la capacidad de comensales del establecimiento.

Ascensores. - Contará obligatoriamente con uno cuando el restaurante se encuentre ubicado en el 3er. Piso o en nivel superior.

Estar de Espera y Bar. - Su área mínima será equivalente al 15% del área del comedor y será independiente de los ambientes de comedor.

Comedor. - La distribución de mesas y mobiliario será funcional permitiendo una adecuada circulación de las personas.

Ventilación. - Contará con el equipo adecuado en todas las instalaciones del establecimiento.

Instalaciones de servicio:

Cocina. - Tendrá un área equivalente al 20% de los ambientes de comedores que sirve. Los muros, pisos y techos serán revestidos con materiales que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores se deberá establecer una comunicación rápida y funcional.

Sistemas de conservación de alimentos. Se dispondrán de agua fría y caliente, así como de campanas extractoras y refrigeradores.

Servicios higiénicos para el personal de servicio.

Personal:

Jefe de cocina capacitado y/o con experiencia.

Jefe de comedor capacitado y/o con experiencia.

Personal subalterno capacitado y/o con experiencia debidamente uniformado.

Requisitos mínimos de restaurantes cuatro tenedores

Condiciones generales

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

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

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

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

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

La vajilla, cristalería y cubiertos serán de buena calidad y en perfecto estado de conservación.

Tendrán una carta de platos suficientemente variada, comprendiendo numerosas especialidades culinarias.

Condiciones particulares

Dependencias e instalaciones de uso general:

Ingreso. - Uno principal y otro de servicio.

Recepción. - Contará con servicio telefónico, servicios higiénicos y otras instalaciones de atención inicial de comensales

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

Ascensores. - Contará obligatoriamente con uno cuando el restaurante se encuentre ubicado en el 3er. piso o en nivel superior.

Estar de Espera y Bar. - Su área mínima será equivalente al 25% del área del comedor e independiente de los ambientes de éste último.

Comedor. - La distribución de mesas y mobiliario será funcional, permitiendo una adecuada circulación de las personas. Las mesas deberán estar separadas una de otra por un espacio de 50 centímetros.

Vajilla. - De buena calidad y, como mínimo, de cubiertos en metal plateado y de juegos de vasos y copas en vidrio tipo cristal.

Ventilación. - Contará con el equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento, o en su defecto, con aire acondicionado.

Telemúsica. - Contará con un equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento.

Instalaciones de servicio:

Cocina. - Tendrá un área equivalente al 20% de los ambientes de comedores que sirve. Dichas instalaciones deben estar particularmente cuidadas y limpias. Los muros y pisos estarán revestidos con mayólica blanca o material similar que permita una rápida y fácil limpieza. Los techos estarán revestidos con material que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores, se deberá establecer una comunicación rápida y funcional

Distribución interna del oficio, almacén, bodega general y cámaras frías para verduras, carnes, lácteos y pescado. Se dispondrá de agua fría y caliente.

La extracción de humos y vahos estará garantizada en todo momento con campanas extractoras.

Comedor, vestuario y servicios higiénicos con agua fría y caliente adecuados para el personal subalterno.

Personal:

Recepción. - Los servicios de recepción deberán ser atendidos por personal capacitado y/o con experiencia, permanente uniformado.

Servicios de Comedor. - Los servicios de comedor deberán ser atendidos por mozos debidamente capacitados y con experiencia, debiendo estar permanentemente uniformados. Se contará con un capitán de mozos por cada comedor.

Chef y sub chef capacitados y con experiencia, quien contará con personal subalterno en proporción adecuada.

Maitre y jefe de comedor, capacitados con experiencia y conocimiento como mínimo de un idioma extranjero.

Requisitos mínimos de restaurantes cinco tenedores**Condiciones generales**

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

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

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

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

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

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

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

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

Condiciones particulares

Dependencias e instalaciones de uso general:

Ingreso. - Uno principal y otro de servicio.

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

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

Ascensores. - Su uso será obligatorio solamente en los casos en que el Restaurante se encuentre ubicado en el 3er. piso o en nivel superior.

Estar de Espera. - Área mínima equivalente al 30% del área de comedor

Bar. - Independiente de los ambientes del comedor y/o del estar de espera.

Comedor. - La distribución de mesas y mobiliario será funcional, permitiendo la adecuada circulación de las personas. Las mesas deberán estar separadas una de otra por un espacio de 50 centímetros.

Vajilla. - De buena calidad, cubiertos en metal plateado, juegos de vasos y copas en vidrio tipo cristal.

Ventilación. - El sistema de ventilación contará con el equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento, o en su defecto, con aire acondicionado total.

Telemúsica.- Contará con un equipo necesario en todas las instalaciones del establecimiento.

Instalaciones de Servicio:

Cocina. - Tendrá un área equivalente al 30% de los ambientes de comedores que sirve. Dichas instalaciones deben estar particularmente cuidadas y limpias. Los muros y pisos estarán revestidos con mayólica blanca o material similar que permita una rápida y fácil limpieza. Los techos estarán revestidos con material que permitan una rápida y fácil limpieza. Cuando la cocina esté ubicada en un nivel diferente al de los comedores, se deberá establecer una comunicación rápida y funcional

Distribución interna adecuada del oficio, almacén, bodega general y cámaras frías para verduras, carnes, lácteos y pescado. Se dispondrá de agua fría y caliente.

La extracción de humos y vahos, estará garantizada en todo momento con campanas extractoras de acero inoxidable.

Comedor, vestuario y servicios higiénicos con agua fría y caliente adecuados para el personal subalterno.

Personal:

Recepción. - Los servicios de recepción deberán ser atendidos por personal (anfitriones) capacitado y con experiencia, debiendo estar permanentemente uniformados.

Servicios de Comedor. - Los servicios de comedor deberán ser atendidos por mozos capacitados y con experiencia, permanentemente uniformados, debiendo contar por lo menos con un Maitre, jefe de comedor y un capitán de mozos por cada comedor. El Maitre y el jefe de comedor deberán acreditar como mínimo el conocimiento de un idioma extranjero

Chef y Sub Chef capacitados y con experiencia, quien deberá contar con un subjefe de cocina fría y otro de cocina caliente, asistidos por personal subalterno capacitados y con experiencia.

Personal de servicio.

2.3.6 Gestión de calidad en los restaurantes

La gestión de calidad son aquellas acciones que se enfocan en el buen desarrollo y funcionamiento de la calidad de una empresa, están orientadas a la planificación, la organización y el control.

Garantizar la calidad y salubridad de los alimentos que un establecimiento ofrece a sus clientes, debería ser una prioridad. Para ello es indispensable implantar un sistema de gestión alimentaria, que ayude a controlar el alimento desde su compra y almacenamiento hasta el consumo.

Para ello es imprescindible que esté implicado y concienciado todo el personal con la norma ISO 22001 de Seguridad Alimentaria, la cual proporciona las reglas a seguir. Además, ofrece un sello oficial de calidad que certifica que el establecimiento cumple con la norma. La "Q de la Calidad Turística" es otra normativa de calidad, que de tenerla implantada proporciona a los establecimientos prestigio y una mejor imagen delante de sus clientes.

Existen una amplia gama de sistemas de gestión de calidad, que son muy apropiados para implantar en un restaurante o bar. Los establecimientos que dispongan de alguno de ellos, sin duda gestionarán mejor sus recursos, optimizarán sus procesos y serán más competitivos.

Estos son algunos de nuestros servicios recomendados para su actividad:

ISO 9001 (Gestión de la calidad)

Esta Norma consigue estandarizar la gestión de los procesos sobre los servicios que se ofrecen, consiguiendo un mayor control sobre ellos.

Permite implantar el círculo de la mejora continua dentro de la empresa y a cumplir con la legislación vigente.

ISO 14001 (Gestión del medioambiente)

Esta norma está pensada para conseguir un equilibrio entre la rentabilidad y la reducción de impactos medioambientales, evitando multas. También ayuda a proporcionar un ahorro de costes con un uso más eficiente de los recursos naturales tales como la electricidad, el agua y el gas.

ISO 9001 + ISO 14001 (Sistema de gestión integrado)

Implantando estas 2 normas juntas, se consigue el denominado sistema de gestión integrado. Uno de los más completos que existen y muy recomendable en el mercado turístico. Combina la satisfacción del cliente con la integración en el medioambiente y la sostenibilidad.

ISO 22001 (Gestión alimentaria)

Para las empresas, y especialmente las turísticas, es altamente recomendable poder implantar sistemas basados en APPCC (Análisis de Puntos Críticos). El APPCC es un sistema de control que garantiza la vigilancia de los peligros de tipo microbiológico, físico o químico.

Q de calidad turística

La gran ventaja de este sistema de gestión, es que las normas de calidad de la "Q de Calidad Turística" están creadas específicamente para cada sector (hoteles, restaurantes, campos de golf, agroturismos, campings, etc...). Viene a ser una especie de ISO 9001, especializada y adaptada para cada establecimiento turístico en particular.

SICTED

SICTED es un proyecto de mejora de la calidad de los destinos turísticos, promovido por el Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA) y la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), en colaboración con las Comunidades Autónomas. Está pensado para el sector turístico

Cliente misterioso

Consiste en la visita de manera anónima a los establecimientos turísticos, comportándose como un cliente más. En esa estancia en el establecimiento se evalúa el proceso de venta, calidad de servicio ofrecido, actitud y grado de conocimiento sobre del servicio por parte de los empleados.

Especialización en el servicio

La especialización del servicio es una estrategia clave para diferenciarse de la competencia y afrontar estos meses bajos en el que mercado tradicional baja sensiblemente. Modelos de especialización pueden ser: senderismo, ciclo-turismo, submarinismo, wellness, minusválidos, equitación, etc.

La elección del sistema de gestión de calidad a implantar, dependerá de las necesidades particulares de cada establecimiento turístico. ISQ Turística se ofrece de forma gratuita para hacer un estudio previo, y orientarle sobre el sistema de gestión de calidad que más le conviene.

III. METOLOGÍA

3.1. Tipo de Investigación

- ✓ Tipo de investigación fue cuantitativo

3.2. Nivel de la Investigación

- ✓ El nivel de investigación fue descriptivo.

3.3. Diseño de la Investigación

Se aplicó un diseño de investigación No Experimental-Transversal-Descriptiva.

- ✓ No experimental porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables, se observará el fenómeno tal como se encuentra dentro de su contexto.
- ✓ Transversal porque se realizó en un determinado tiempo,
- ✓ Descriptivo porque consistió en describir los fenómenos, situaciones, contextos y eventos.

3.4. Universo/Población y Muestra

Universo/Población

Se utilizó una población constituida por 10 micro y pequeñas empresas del sector servicio rubro restaurantes del boulevard gastronómico del distrito de Villa María del triunfo, provincia de Lima, departamento de Lima, periodo 2015.

Muestra

La muestra para la presente investigación fue el 100% de las micro y pequeñas empresas del sector servicio rubro restaurantes del boulevard gastronómico del distrito de Villa María del Triunfo, que estuvieron disponibles al momento de hacer el estudio.

El criterio de selección está dado en función de la voluntad y disponibilidad de proporcionar información por parte de los representantes y/o gerentes de dicho rubro.

3.5. Definición y Operacionalización de variables

a. Acerca de los representantes legales de la empresa

Variable	Definición Conceptual	Indicadores	Ítem
		Edad del encuestado	Razón: <ul style="list-style-type: none"> • Años

Representantes legales de las micro y pequeñas empresas	Son las personas que dirigen las empresas encuestadas	Genero del encuestado	Nominal: a. Masculino. b. Femenino.
		Estado civil	Nominal: a. Casado. b. Soltero. c. Conviviente. d. Divorciado. e. Viudo
		Nacionalidad	Nominal: a. Peruano b. Extranjero.
		Grado de Instrucción	Nominal: a. Primaria b. Secundaria c. Técnica d. Universitario incompleto. e. Universitario completo.
		Cargo que desempeña en la empresa	Nominal: a. Dueño b. Administrador
Micro y Pequeñas empresas	Es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente.	Tiempo de Funcionamiento de la empresa en el mercado	Razón: a. 1 a 2 b. 3 a 6 c. 7 a 10
		Cantidad de trabajadores	Razón: a. 1 a 4 b. 5 a 10
		Estabilidad laboral de los trabajadores.	Nominal: a. Permanente b. Eventual
	Conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la	Conocimiento en Gestión de Calidad	Nominal: Sí No
		Misión y Visión del restaurante	Nominal: Sí No
		Organigrama y manual de funciones	Nominal: Sí No
		Políticas de Calidad en el restaurante	Nominal: Sí No
		Capacitaciones de los trabajadores	Nominal: Sí No
		Desempeño de los trabajadores	Nominal: a. Todos b. Algunos

Gestión de Calidad	función calidad en una empresa.		c. Ninguno
	Tiempo de atención al cliente	Nominal	a. 5 minutos b. 10 minutos c. 15 minutos d. 30 minutos
	Control de la preparación de los alimentos	Nominal	a. Siempre b. A veces c. Nunca
	Evaluación de Atención al cliente	Nominal	a. Si b. No c. A veces
	Actividades de compra	Nominal	a. Planificadas b. Improvisadas
	Almacenamiento de materia prima	Nominal	a. Si b. No
	Fechas especiales de atención	Nominal	a. Si b. No c. A veces
	Publicidad del restaurante	Nominal	a. Si b. No
	Clima Laboral	Nominal	a. Buena b. Regular c. Mala
	Aspectos de mejoramiento del establecimiento.	Nominal:	a. Infraestructura del local b. En la preparación y sazón de sus platos c. En la calidad y presencia de sus mozos d. Atención al cliente e. Publicidad

3.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Se utilizó la técnica de la encuesta y el instrumento fue un cuestionario estructurado de 27 preguntas.

- 6 preguntas con respecto a los representantes legales de las empresas.
- 6 preguntas con respecto a las micro y pequeñas empresas.
- 15 preguntas con respecto a la capacitación de las micro y pequeñas empresas.

3.7. Plan de Análisis

Se utilizó técnicas y medidas de la estadística descriptiva.

En cuanto a la estadística Descriptiva, se utilizó: tablas de frecuencia absoluta y relativa (porcentual). Estas tablas sirvieron para la presentación de los datos procesados y ordenados según sus categorías, niveles o clases correspondientes.

3.8. Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Variables	Población y muestra	Metodología y Diseño de la Investigación	Instrumentos y Procedimiento
<p>General</p> <p>¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicios- rubro de restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015?</p>	<p>General</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar las principales características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector Servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015. <p>Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar las características de los representantes legales de las micro y pequeñas empresas del sector servicio- rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de Lima, período 2015 ✓ Determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, período 2015. ✓ Determinar las principales características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, período 2015. 	<p>Gestión de calidad</p>	<p>Población:</p> <p>La población consiste en 10 micro y pequeñas empresas del sector servicio rubro restaurantes del boulevard gastronómico del distrito de Villa María del Triunfo.</p> <p>Muestra:</p> <p>Consta de la totalidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio rubro restaurantes del boulevard gastronómico del distrito de Villa María del Triunfo.</p>	<p>Método</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipo: cuantitativo - Nivel: Descriptivo <p>Diseño:</p> <p><u>No experimental.</u> Porque se realizó sin manipular deliberadamente las variables, competitividad y capacitación, es decir se observó el fenómeno tal como se encuentra dentro de su contexto.</p> <p><u>Transversal.</u> Porque la investigación está centrada en analizar cuál es el nivel o estado de las variables en el año 2015.</p> <p><u>Descriptivo.</u> Porque solo se describió las partes más relevantes de las variables en estudio.</p>	<p>Técnica:</p> <p>Entrevista y encuesta.</p> <p>Instrumentos:</p> <p>- Cuestionario estructurado.</p>

3.9. Principios Éticos

Consentimiento informado

Antes que las personas sean reclutadas para la investigación fueron informadas sobre los objetivos de la investigación, sus beneficios y potenciales riesgos dando su consentimiento voluntariamente. En ningún momento el individuo fue coaccionado a participar en el estudio, o indebidamente persuadidos por la promesa de una recompensa. Las personas estuvieron conscientes de los riesgos que puedan ocurrir como resultado de su participación en la investigación. Después de haber comprendido la información que se le ha dado acerca de los objetivos de la investigación, beneficios, incomodidades y riesgos previstos, alternativas posibles, derechos y responsabilidades. La persona otorgó libremente su consentimiento, antes de poder ser incluido en la investigación.

Derecho a retirarse

Las personas aun cuando aceptaron y formaban parte del estudio, siempre tuvieron el derecho a retirarse sin perjuicio o afectación en la participación de que sea objeto o cualquiera que sea el beneficio como en el caso de los estudiantes.

Confidencialidad:

La información presentada en esta tesis ha sido elaborada bajo consultas de diferentes autores, libros virtuales que representan la seguridad de la información plasmada.

Confiabilidad

La información presentada en este trabajo de investigación, está elaborada con absoluta confiabilidad, presentando bibliografías y consultas de autores que nos garantizan la fiabilidad que tiene la investigación, para el buen funcionamiento de los resultados.

Respeto a la persona humana

El presente trabajo de investigación se ha elaborado respetando a la persona humana, sin dañar susceptibilidades, pensando en la mejora y mayores conocimientos con el avance.

VI. RESULTADOS

4.1 Resultados

Tabla 01. Características generales de los representantes legales de la MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015. (Objetivos específico N° 01)

REPRESENTANTES LEGALES DE LAS MYPES	N	%
Edad del Encuestado (años)		
De 18 - 30 años	0	0,0
De 31 - 50 años	8	80,0
De 51 a más	2	20,0
Total	10	100,0
Genero del Encuestado		
Masculino	7	70,0
Femenino	3	30,0
Total	10	100,0
Estado Civil		
Casado	7	70,0
Soltero	2	20,0
Conviviente	1	10,0
Divorciado	0	0,0
Viudo	0	0,0
Total	10	100,0
Nacionalidad		
Peruano	10	100,0
Extranjero	0	0,0
Total	10	100,0
Grado de Instrucción		
Primaria	0	0,0
Secundaria	4	40,0
Técnica	3	30,0
Universitario incompleto	3	30,0
Universitario completo	0	0,0
Total	10	100,0
Cargo que desempeña en la empresa		
Dueño	8	80,0
Administrador	2	20,0
Total	10	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.

Interpretación:

Edad: Del 100,0 %, el 80,0% de los representantes legales de las MYPES tienen una edad de 31 a 50 años, mientras que el 20,0% tienen más de 51 años de edad.

Género: Del 100,0%, el 70,0 % de los representantes legales de las MYPES son Varones, y el 30,0 % mujeres.

Estado Civil: Del 100,0%, el 70,0% de los representantes legales de la Mypes son casados, mientras que el 20,0% son solteros y el 10,0% convivientes.

Nacionalidad: Del 100,0%, el 100,0% de los representantes legales de la Mypes son peruanos.

Grado de Instrucción: Del 100,0%, el 40,0% de los representantes legales de la Mypes tienen el grado de instrucción de secundaria, mientras que el 30,0% son técnicos y el 30,0% universitarios incompletos.

Cargo que Desempeña en la Empresa: Del 100,0%, el 80,0% de los representantes legales de las MYPES encuestados son Dueños y el 20,0% son administrador del restaurante.

Tabla 02. Características de las MYPES del sector Servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del

Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015. (Objetivo específico N° 2)

DATOS DE LAS MYPES	n	%
Tiempo de funcionamiento en el mercado		
De 1 a 2 años	3	30,0
De 3 a 6 años	1	10,0
De 7 a más	6	60,0
Total	10	100,0
Cantidad de trabajadores		
1 a 4	6	60,0
5 a 10	3	30,0
10 a más	1	10,0
Total	10	100,0
Estabilidad Laboral de los trabajadores		
Permanentes	6	60,0
Eventuales	4	40,0
Total	10	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.

Interpretación:

Tiempo de Funcionamiento en el mercado: Del 100,0 %, el 30,0% de las MYPES tienen una antigüedad más de 7 años, mientras que el 30,0% tienen una antigüedad de 1 a 2 años y el 10,0% una antigüedad de 3 a 6 años.

Cantidad de Trabajadores: Del 100,0%, el 60,0 % de las MYPES tienen una cantidad de 1 a 4 trabajadores, mientras que el 30,0% tienen una cantidad de 5 a 10 trabajadores y el 10,0% tienen de 10 a más trabajadores.

Estabilidad Laboral de los Trabajadores: Del 100,0%, el 60,0% de las MYPES sus trabajadores cuentan con una estabilidad laboral permanente y el 40,0% son eventuales.

Tabla 03. Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015. (Objetivo específico N° 03).

GESTION DE CALIDAD	N	%
Conocimiento en Gestión de Calidad		
SI	9	90,0
NO	1	10,0
Total	10	100,0
Misión y Visión del restaurante		
SI	8	80,0
NO	2	20,0
Total	10	100,0
Organigrama y Manual de Funciones		
SI	6	60,0
NO	4	40,0
Total	10	100,0
Políticas de calidad en el restaurante		
SI	3	30,0
NO	7	70,0
Total	10	100,0
Capacitaciones de los trabajadores		
SI	8	80,0
NO	2	20,0
Total	10	100,0
Desempeño de los trabajadores		
Todos	4	40,0
Algunos	6	60,0

Ninguno	0	0,0
Total	10	100,0
Tiempo de atención al Cliente		
5 minutos	1	10,0
10 minutos	9	90,0
15 minutos	0	0,0
30 minutos a más	0	0,0
Total	10	100,0
Control de la preparación de los alimentos		
Siempre	10	100,0
A veces	0	0,0
Nunca	0	0,0
Total	10	100,0

Evaluación de atención al cliente		
SI	6	60,0
NO	1	10,0
A veces	3	30,0
Total	10	100,0

Actividades de Compra		
Planificadas	9	90,0
Improvisadas	1	10,0
Total	10	100,0

Almacenamiento de Materia Prima		
SI	10	100,0
NO	0	0,0
Total	10	100,0

Fechas especiales de atención		
SI	4	40,0
NO	4	40,0
A veces	2	20,0
Total	10	100,0

Publicidad del restaurante		
Volantes	2	20,0
Paneles	8	80,0
Radio	0	0,0
T.V.	0	0,0
Otros	0	0,0
Total	10	100,0

Clima Laboral		
Buena	9	90,0
Regular	1	10,0
Total	10	100,0

Aspectos de mejoramiento del establecimiento		
---	--	--

Infraestructura del Local	5	50,0
En la preparación y sazón de sus platos	1	10,0
En la calidad y presencia de los Mozos	1	10,0
Atención al cliente	0	0,0
Publicidad	3	30,0
Total	10	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes legales de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.

Interpretación:

Conocimiento en Gestión de Calidad: Del 100,0%, el 90,0% de los representantes legales de las MYPE si tienen conocimiento en gestión de calidad y el 10,0% no tiene conocimiento.

Misión y Visión del restaurante: Del 100,0%, el 80,0 % de las MYPE si tienen Misión y Visión, mientras que el 20,0% no tienen.

Organigrama y Manuel de Funciones: Del 100,0%, el 60,0% de las MYPE si tienen su organigrama y su manual de funciones y el 40,0% no tienen.

Políticas de calidad en el restaurante: Del 100,0%, el 70,0% de las MYPE no desarrollan ninguna política de calidad en el restaurante, mientras que el 30% manifestaron que si desarrollan políticas de calidad en el restaurante.

Capacitaciones de los trabajadores: Del 100,0%, el 80,0% de las MYPE si realiza capacitaciones para sus trabajadores, mientras que el 20% no realizan ninguna capacitación.

Desempeño de los trabajadores: Del 100,0%, el 60,0% de las MYPE manifestó que solo algunos de sus trabajadores están preparados para las funciones que

cumplen cada uno y el 40% mencionó que todos sus trabajadores si están preparados para las funciones que cumplen cada uno.

Tiempo de Atención al cliente: Del 100,0%, el 90,0% de las MYPES su tiempo de atención al cliente es de 10 minutos, mientras que el 10% su tiempo de atención al cliente es de 5 minutos.

Control de la preparación de los alimentos: Del 100,0%, el 100,0% de los representantes legales de las MYPE si controla la preparación de los alimentos en el restaurante.

Evaluación de atención al cliente: Del 100,0%, el 60,0% de los representantes legales de las MYPE si evalúa el proceso de atención al cliente, mientras que el 30% solo a veces y el 10% no evalúa el proceso de atención al cliente.

Actividades de compra: Del 100,0%, el 90,0% de los representantes legales de las MYPE realizan sus actividades de compra de forma planificada mientras que el 10 % de forma improvisada.

Almacenamiento de Materia prima: Del 100,0%, el 100,0% de las MYPE si cuentan con un área de almacenamiento adecuado para la materia prima.

Fechas especiales de atención: Del 100,0%, el 40,0% de las MYPE si realizan algún evento, plato especial o promoción en fechas especiales, mientras que el 40% solo a veces y el 20% no realiza ningún evento, plato especial o promoción.

Publicidad del restaurante: Del 100,0%, el 80,0% de las MYPE realizan su publicidad por medio de paneles y el 20% por medio de volantes.

Clima Laboral: Del 100,0%, el 90,0% de los representantes legales de las MYPE califica como buena el clima laboral en el restaurante y el 10% califica como regular.

Aspectos de mejoramiento del establecimiento: Del 100,0%, el 50,0% de los representantes legales de las MYPE manifestaron que el aspecto que tendría que mejorar su restaurante es en la infraestructura del local, mientras que el 30% menciona en publicidad, el 10% manifiesta en la preparación y sazón de sus platos y el 10% sugieren mejorar en la calidad y presencia de los mozos.

4.2 Análisis de los Resultados

Respecto a los datos generales del representante legal de las MYPE:

- a) En la tabla N° 01: Edad. El 80% de los empresarios encuestados de la MYPE, tienen edad de 31- 50 años, esto contrasta con los resultados encontrados por **Huallpahuque, (2015)** en donde determina que la edad promedio de los representantes legales de las micro y pequeñas empresas fue de 36 – 45 años (ver figura N° 1) y los resultados encontrados por **Espinoza, (2014)**, en donde se menciona que la edad promedio de los representantes legales de la MYPE encuestadas fue de 41 – 51 años.
- b) En la tabla N° 01: Genero. El 70% de los representantes de las MYPE, son de género masculino, pero esto se contrasta con los resultados encontrados por **Espinoza, (2014)**, en donde se menciona que los sexos de la mayoría de los representantes legales son femeninos. (Ver figura N° 2).
- c) En la tabla N° 01: Estado Civil. El 70% de los representantes legales de las MYPE, son casados. (Ver figura N° 3).
- d) En la tabla N° 01: Nacionalidad. El 100% de los representantes legales de las MYPE, son peruanos. (Ver figura N° 4).
- e) En la tabla N° 01: Grado de instrucción. El 40% de los representantes legales de las MYPE, cuentan con estudios secundarios. (Ver figura N° 5).
- f) En la tabla N° 01: Cargo que desempeña en la empresa. El 80% de los representantes legales de las MYPE encuestados son los propios dueños. (Ver figura N° 6).

Respecto a los datos generales de la empresa:

- a) En la tabla N° 02: tiempo de funcionamiento en el mercado. El 60% de los representantes legales encuestados respondieron que sus MYPE, tienen más de 7 años de presencia en el mercado, pero esto contrasta con los resultados encontrados por **Otero, (2013)** el 43% de las MYPE del rubro

restaurantes encuestadas tenían menos de 2 años de antigüedad. (Ver figura N° 7).

- b) En la tabla N° 02: Cantidad de trabajadores. El 60% de las MYPE encuestadas, tienen un total de 1 a 4 trabajadores. (Ver figura N° 8).
- c) En la tabla N° 02: Estabilidad Laboral de los trabajadores. El 60% de las MYPE encuestadas, sus trabajadores cuentan con una estabilidad laboral permanente. (Ver figura N° 9).

Respecto a la gestión de calidad:

- a) En la tabla N° 03: Conocimiento en Gestión de calidad. El 90% de los representantes legales encuestados respondieron que si tienen conocimiento en gestión de calidad. (Ver figura N° 10).
- b) En la tabla N° 03: Misión y visión del restaurante. El 80% de los representantes legales encuestados respondieron que si tienen Misión y Visión en el restaurante. (Ver figura N° 11).
- c) En la tabla N° 03: Organigrama y Manual de Funciones. El 60% de los representantes legales de las MYPE encuestados respondieron que si tienen un organigrama y manual de funciones. (Ver figura N° 12).
- d) En la tabla N° 03: Políticas de calidad del restaurante. El 70% de los representantes legales de las MYPE encuestados respondieron que no desarrollan ninguna política de calidad del restaurante. (Ver figura N° 13).
- e) En la tabla N° 03: Capacitaciones de los trabajadores. El 80% de los representantes legales de las MYPE encuestados respondieron que si realizan capacitaciones para sus trabajadores. (Ver figura N° 14).
- f) En la tabla N° 03: Desempeño de los trabajadores. El 80% de los representantes legales de las MYPE encuestados respondieron que si realizan capacitaciones para sus trabajadores. (Ver figura N° 15).

- g) En la tabla N° 03: Tiempo de Atención al cliente: el 90 % de las MYPE su tiempo de atención al cliente es de 10 minutos. (Ver figura N° 16).
- h) En la tabla N° 03: Control de la preparación de los alimentos. el 100 % de los representantes legales de las MYPE si controla la preparación de los alimentos en el restaurante. (Ver figura N° 17).
- i) En la tabla N° 03: Evaluación de atención al cliente. el 60% de los representantes legales de las MYPE si evalúa el proceso de atención que brinda sus mozos al cliente. (Ver figura N° 18).
- j) En la tabla N° 03: Actividades de compra. El 90% de los representantes legales de las MYPE realizan sus actividades de compra de materia prima de forma planificada (Ver figura N° 19).
- k) En la tabla N° 03: Almacenamiento de Materia prima. El 100% de las MYPE si cuentan con un área de almacenamiento adecuado para la materia prima (Ver figura N° 20).
- l) En la tabla N° 03: Fechas especiales de atención. El 40% de las MYPE si realizan algún evento, plato especial o promoción en fechas especiales (Ver figura N° 21).
- m) En la tabla N° 03: Publicidad del restaurante. El 80% de las MYPE realizan su publicidad por medio de paneles. (Ver figura N° 22).
- n) En la tabla N° 03: Clima Laboral. El 90 % de los representantes legales de las MYPE califica como buena el clima laboral del restaurante. (Ver figura N° 23).
- o) En la tabla N° 03: Aspectos de mejoramiento del establecimiento: del 100,0%, el 50,0% de los representantes legales manifestaron que el

aspecto que tendría que mejorar su restaurante es en la infraestructura del local. (Ver figura N° 24).

V. CONCLUSIONES

Respecto a los representantes legales

Se llegó a la conclusión que el total de representantes legales de la MYPE encuestadas son peruanos, la mayoría de ellos son personas adultas, sus edades fluctúan entre 31 a 50 años, la mayoría de ellos son del género masculino, cuentan con estudios secundarios y la gran parte son casados.

Respecto a las MYPE

Se concluye que la gran mayoría de las micro y pequeñas empresas tienen funcionando en el mercado por más de 7 años a más, y la cantidad de trabajadores que cuentan estas MYPE son de 1 a 4, siendo la gran mayoría trabajadores permanentes.

Respecto a la gestión de calidad

En cuanto a la gestión de calidad se llega a la conclusión que la gran mayoría de los representantes legales de las MYPE del rubro restaurantes del boulevard gastronómico de Villa María del Triunfo, si tienen conocimiento en gestión de calidad; pero no existe interés por los propietarios y/o administradores en poner en práctica los diferentes procesos que te ofrece este tema de la gestión de calidad. La mayoría de las MYPE no desarrollan ninguna política de calidad, la capacitación que se efectúa a sus trabajadores es de forma empírica; por lo que mucho de ellos no están preparados completamente para desempeñarse en el cargo asignado, en cuanto a la publicidad solo utilizan paneles y con respecto a eventos o promociones no suelen realizarlo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Valdivia, N. (2003).** *El heterogéneo mundo de la Pequeña y Microempresa.* Revista Gerencia IPAE 30-04-2003.
2. **Sánchez, B. (2006)** *La Mypes en Perú, su importancia y propuesta tributaria.* Revista de investigación contable por el instituto de investigación de la Facultas de ciencias contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos vol. 13, Núm. 25.
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5433/4665>
3. **Gómez, M. (2002).** *Competitividad de las pymes: ¿cómo pueden las pequeñas y medianas empresas de costa rica competir en el mercado local e internacional?* Recuperado el 11 de diciembre, 2013, de:
<http://revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/download/1183/1106>
4. **Hernández, S. L. (2015).** *Gestión de calidad, Marketing y Competitividad de las Mypes del sector servicio rubro restaurantes del distrito de la Esperanza 2014.*
5. **Campos, C.A. (2015).** *Gestión de calidad y competitividad de las Mype rubro restaurantes cevicherías del Asentamiento Humano la Primavera Castilla, 2015.*
6. **Ríos, M.S. (2015).** *La Gestión de Calidad, satisfacción de los clientes y el impacto en la rentabilidad de las Mypes del sector servicios, rubro restaurantes del distrito de Huanchaco.*
7. **Huallpahuaque, G.M. (2015).** *Caracterización de la Gestión de Calidad Bajo el Enfoque de calidad total en la Micro y Pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes de dos tenedores Huaraz.*
8. **Velasco, G.Y. (2014).** *Capacitación de personal y servicio al cliente en la Mype, rubro restaurantes- chifas Piura.*

9. **Mestanza, E.A. (2014).** *Plan de Marketing para la implementación y desarrollo de un restaurante de comida rápida de carnes y parrillas en la ciudad de Chiclayo.*
10. **Rivas, V.E. (2014).** *Planeamiento Estratégico y Competitividad en las Mype de servicio rubro restaurantes - urbanización la Providencia Piura 2014.*
11. **Espinoza, M. G. (2014).** *Caracterización del estilo de liderazgo transformacional en las Micro y pequeñas empresas del sector servicios-rubro restaurantes turísticos en el distrito de Huaraz, 2014.*
12. **Otero, R. (2013).** *Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro restaurantes en el distrito de San Martín, Provincia de San Martín y departamento de San Martín, periodo 2013-2014.*
13. **Gonzales, M. A. E. & Saraza, J. A. (2014).** *Implementación de un sistema vía web con aplicación móvil para la reserva y pedidos en línea de restaurantes.*
14. **Pola, A. (2009).** *Gestión de Calidad.* (pp. 23-50). Barcelona: Editorial Marcombo.
15. **Marcelino, M. & Ramírez, D. (2014).** *Administración de la calidad; nuevas perspectivas.* (pp. 16-130). México: Grupo editorial patria, S.A. de C.V.
16. Decreto Supremo N° 025-2004-Mincetur. Reglamento de restaurantes

Web Grafía

1. <http://www.guiatributaria.sunat.gob.pe/formalizacion-mype/remype/72-mype/formalizacion2/remype/231-cuales-son-los-beneficios-de-una-pequena-empresa.html>
2. Vía Definición ABC: <http://www.definicionabc.com/social/restaurante.php>
3. <http://milmargarita.obolog.es/importancia-restaurantes-1267915>
4. <http://www.cursosgastronomia.com.mx/blog/consejos/155-tipos-de-restaurante>
5. <http://www.isq-turistica.com/sectores-tur%C3%ADsticos/restaurantes-bares/>

ANEXO N° 1

N°	RUC	NOMBRE O RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	DOMICILIO	DISTRITO
1	10100998535	DIAZ DIAZ SEGUNDO JORGE	EL PEZ DE ORO	AV. EL TRIUNFO 183 P.J. CERCADO	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
2	10089754301	SUPO COTIMBO JULIO CESAR	EL BUEN PALADAR	AV. LIMA N° 817	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
3	10281164401	MONDRAGON VASQUEZ ELVIRA	EL PULPO	AV. EL TRIUNFO NRO. 116	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
4	10401133483	SIVIPAUCAR AIQUIPA SANTOS	MI CEVICHITO	AV. EL TRIUNFO NRO. 198	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
5	100911736,9	GRANADOS ÑAUPARI VICTORIA HERMINIA	LA SIRENITA	AV. EL TRIUNFO NRO. 125	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
6	10089569058	DIAZ VASQUEZ VICTOR LUIS	LAS CONCHITAS	AV. EL TRIUNFO NRO. 104	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
7	10430216801	QUINTANA PEDRAZA HARRY	EL REY LIMON	AV. EL TRIUNFO NRO. 159	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
8	10094883909	SIVIPAUCAR AIQUIPA ALBINO	PUNTA MAR	AV. EL TRIUNFO NRO. 164	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
9	10089722417	CUCHO CHALCO DE MEJIA DOMITILA	EL TIBURON	AV. EL TRIUNFO 155	VILLA MARIA DEL TRIUNFO
10	10430025932	PORRAS MARTINEZ MIGUEL EDUARDO	RESTAURANT RINCON DE MALI	AV. EL TRIUNFO NRO. 186 P.J. HOGAR POLICIAL	VILLA MARIA DEL TRIUNFO

9. ¿Cuál es la estabilidad laboral de los trabajadores en la empresa?

- b. Permanentes b. Eventuales.

III. LA GESTION DE CALIDAD

10. ¿Usted tiene conocimiento sobre el significado de Gestión de Calidad?

- a. Si () b. No ()

11. ¿Cuenta su organización con una Visión y misión?

- c. Si () b. No ()

12. ¿Existe un organigrama establecido y un manual de funciones en su restaurante?

- a. Si () b. No ()

13. ¿Desarrolla políticas de calidad en el restaurant?

- a. Si () b. No ()

14. ¿Usted realiza capacitaciones a sus trabajadores?

- a. Si () b. No ()

15. ¿Cuánto de sus trabajadores están preparados para las funciones que desempeña cada uno?

- a. Todos b. Algunos c. Ninguno

16. ¿Cuánto tiempo demora en atender al cliente?

- e. 5 minutos b. 10 minutos c. 15 minutos d. 30 minutos a más

17. ¿Usted controla la preparación de los alimentos?

- d. Siempre b. A veces c. Nunca

18. ¿Usted evalúa el proceso de atención a los clientes?

- a. Si b. No c. A veces

19. ¿Cómo realiza las actividades de compra?

- a. Planificadas
b. Improvisadas

20. ¿Cuenta con área de almacenamiento adecuada para la materia prima?

- a. Si () b. No ()

21. ¿En fechas especiales organizan algún evento, plato especial o promoción?

- a. Si b. No c. A veces

22. ¿Qué tipo de publicidad realiza?

- a. Volantes b. Paneles c. Radio d. T.V. e. Otros.

ANEXO No. 3:

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO POR EXPERTO ACADÉMICO.

La validación del instrumento de la Tesis denominada: “LA GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR SERVICIO-RUBRO RESTAURANTES DEL BOULEVARD GASTRONÓMICO DEL DISTRITO DE VILLA MARÍA DEL TRIUNFO, PROVINCIA DE LIMA, DEPARTAMENTO DE LIMA, PERÍODO 2015” tendrá como estándar un valor mayor al 82%. Al respecto mi calificación es la siguiente:

No.	PREGUNTA	55	65	75	85	95	100
1	¿En qué porcentaje considera que las preguntas están referidas a las variables, subvariables e indicadores de la investigación?						X
2	¿Qué porcentaje de las interrogantes planteadas son suficientes para lograr el objetivo general de la investigación?						X
3	¿En qué porcentaje, las preguntas son de fácil comprensión?					X	
4	¿Qué porcentaje de preguntas siguen una secuencia lógica?					X	
5	¿En qué porcentaje se obtendrán datos similares con esta prueba aplicándolo en otras muestras?					X	

Dado que todas las preguntas del instrumento superan el parámetro del 82%.

El instrumento queda validado favorablemente por el Asesor:

Lic. Adm. Roberto Cuipal Velaysosa

CLAD Nª 05119

ANEXO N° 5

HOJA DE TABULACION

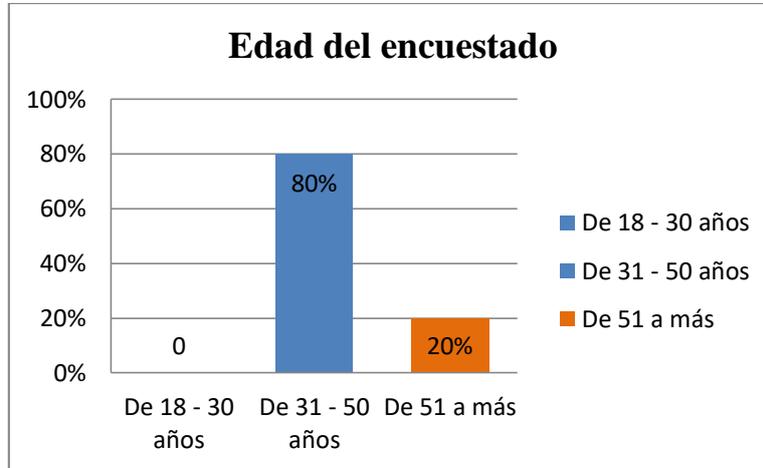
PREGUNTA	RESPUESTA	CONTEO	FRECUENCIA ABSOLUTA
RESPECTO A LOS DATOS DE LOS REPRESENTANTES LEGALES DE LAS MYPE			
¿Edad del encuestado?	De 18 - 30 años		
	De 31 - 50 años	VIII	8+
	De 51 a más	II	2
	Total		10
Género	Masculino	VII	7+
	Femenino	III	3
	Total		10
¿Estado civil del encuestado?	Casado	VII	7+
	Soltero	II	2
	Conviviente	I	1
	Divorciado		
	Viudo		
	Total		10
¿Nacionalidad del Encuestado?	Peruano	X	10+
	Extranjero		
	Total		10
¿Grado de instrucción?	Primaria		
	Secundaria	IV	4+
	Técnica	III	3
	Universitario incompleto	III	3
	Universitario completo		
	Total		10
¿Cuál es el cargo del encuestado?	Dueño	VIII	8+
	Administrador	II	2
	Total		10
RESPECTO A LOS DATOS DE LAS MYPES			
¿Cuántos años de funcionamiento tiene la empresa en el mercado?	De 1 a 2 años	III	3+
	De 3 a 6 años	I	1
	De 7 a más	VI	6
	Total		10

¿Cuál es el número de trabajadores que tiene la empresa?	1 a 4	VI	6+
	5 a 10	III	3
	10 a más	I	1
	Total		10
¿Cuál es la estabilidad laboral de los trabajadores en la empresa?	Permanentes	VI	6+
	Eventuales	IV	4
	Total		10
RESPECTO A LA GESTIÓN DE CALIDAD			
¿Usted tiene conocimiento sobre el significado de Gestión de Calidad?	SI	IX	9+
	NO	I	1
	Total		10
¿Cuenta su organización con una Visión y misión?	SI	VIII	8+
	NO	II	2
	Total		10
¿Existe un organigrama establecido y un manual de funciones en su restaurante?	SI	VI	6+
	NO	IV	4
	Total		10
¿Desarrolla políticas de calidad en el restaurante?	SI	III	3+
	NO	VII	7
	Total		10
¿Usted realiza capacitaciones a sus trabajadores?	SI	VIII	8+
	NO	II	2
	Total		10
¿Cuánto de sus trabajadores están preparados para las funciones que desempeña cada uno?	Todos	IV	4+
	Algunos	VI	6
	Ninguno		
	Total		10
¿Cuánto tiempo demora en atender al cliente?	5 minutos	I	1+
	10 minutos	IX	9
	15 minutos		
	30 minutos a más		
	Total		10

¿Usted controla la preparación de los alimentos?	Siempre	X	10+
	A veces		
	Nunca		
	Total		10
¿Usted evalúa el proceso de atención a los clientes?	Si	VI	6+
	No	I	1
	A veces	III	3
	Total		10
¿Cómo realiza las actividades de compra?	Planificadas	IX	9+
	Improvvisadas	I	1
	Total		10
¿Cuenta con área de almacenamiento adecuada para la materia prima?	SI	X	10+
	NO		
	Total		10
¿En fechas especiales organizan algún evento, plato especial o promoción?	SI	IV	4+
	NO	IV	4
	A veces	II	2
	Total		10
¿Qué tipo de publicidad realiza?	Volantes	II	2+
	Paneles	VIII	8
	Radio		
	Tv.		
	Otros		
	Total		10
¿Cómo califica el clima laboral de su empresa?	Buena	IX	9+
	Regular	I	1
	Mala		
	Total		10
¿En qué aspectos cree usted, que debe mejorar su restaurante?	Infraestructura del Local	V	5+
	En la preparación y sazón de sus platos	I	1
	En la calidad y presencia de los Mozos	I	1
	Atención al cliente		
	Publicidad	III	3
	Total		10

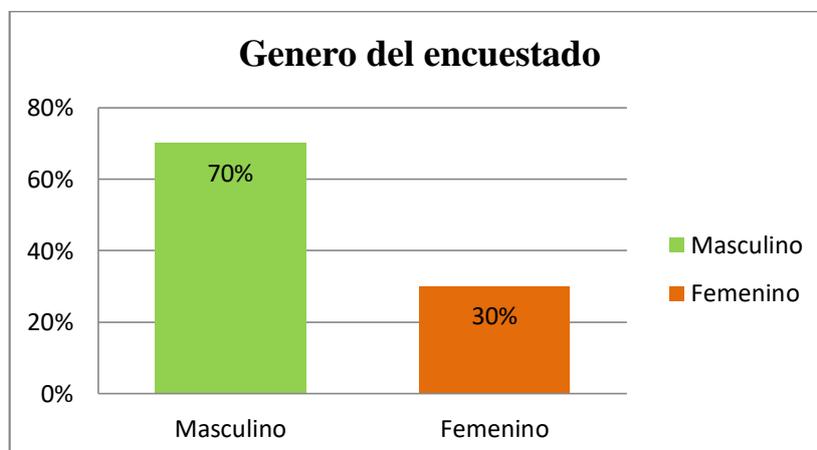
ANEXO N° 6

Figura N° 1: Edad de los representantes legales de la MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



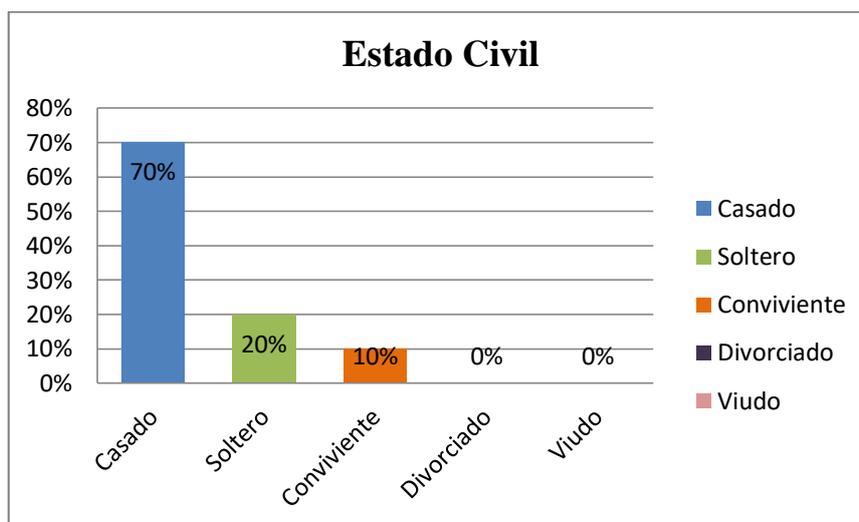
Fuente: Tabla N° 1 características de los representantes legales de la MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.

Figura N° 2: Género de los representantes legales de la MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



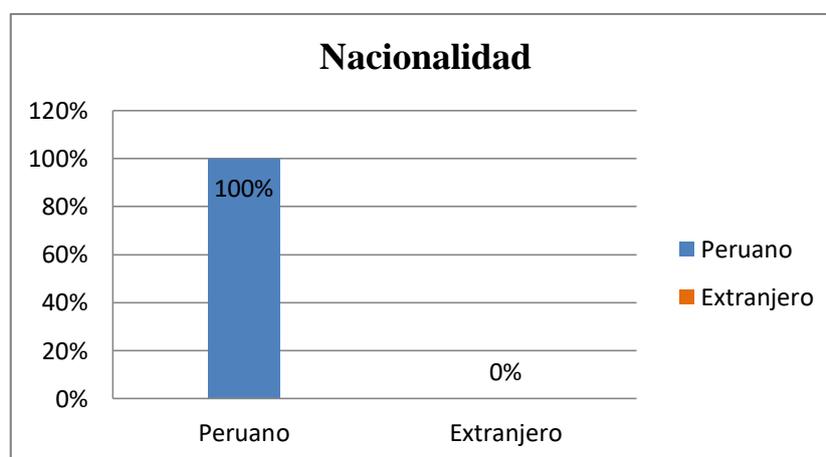
Fuente: Tabla N° 1 características de los representantes legales de la MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.

Figura N° 3: Estado Civil de los representantes legales de la MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



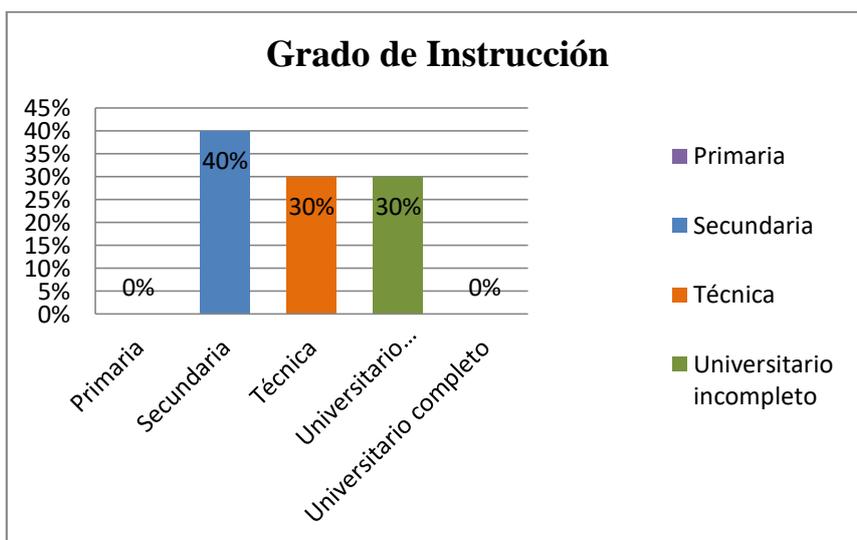
Fuente: Tabla N° 1 características de los representantes legales de la MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.

Figura N° 4: Nacionalidad de los representantes legales de la MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015



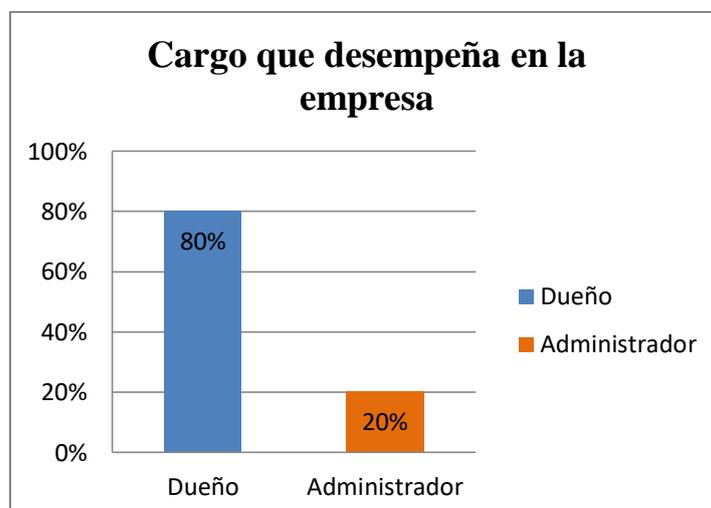
Fuente: Tabla N° 1 características de los representantes legales de la MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.

Figura N° 5: Grado de Instrucción de los representantes legales de la MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015



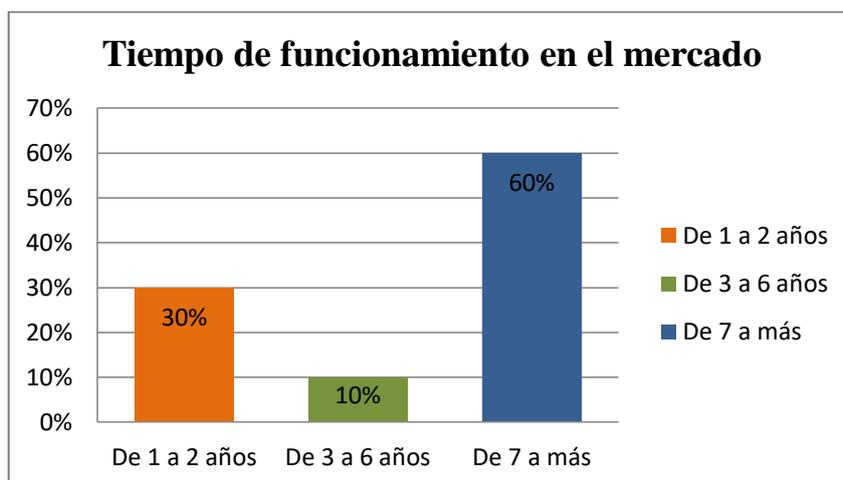
Fuente: Tabla N° 1 características de los representantes legales de la MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.

Figura N° 6: Cargo que desempeña los representantes legales de la MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015



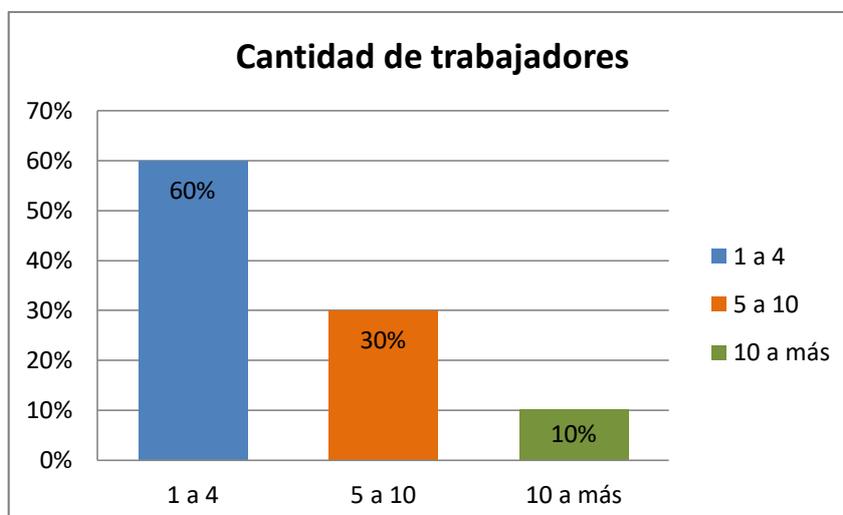
Fuente: Tabla N° 1 características de los representantes legales de la MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.

Figura N° 7: Tiempo de Funcionamiento en el Mercado de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015



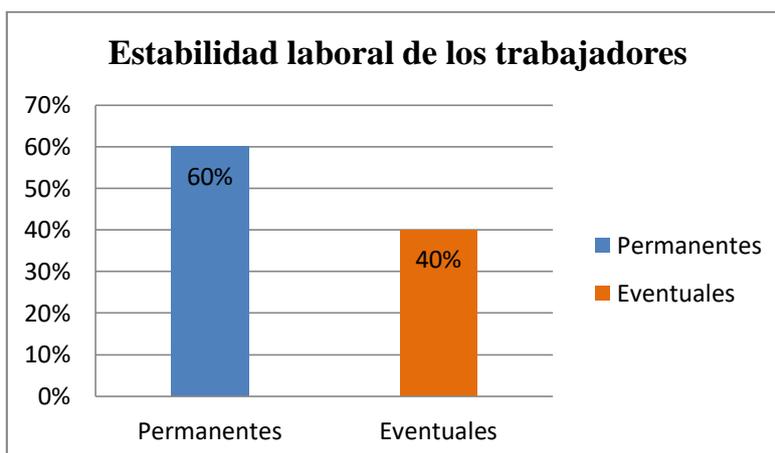
Fuente: Tabla 02 Características de las MYPES del sector Servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.

Figura N° 8: Cantidad de trabajadores de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015



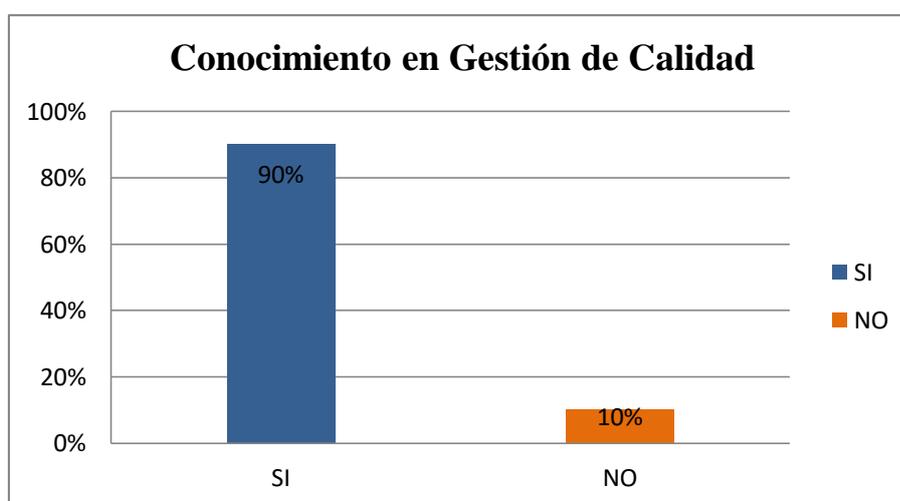
Fuente: Tabla 02 Características de las MYPES del sector Servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.

Figura N° 9: Estabilidad Laboral de los Trabajadores de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015



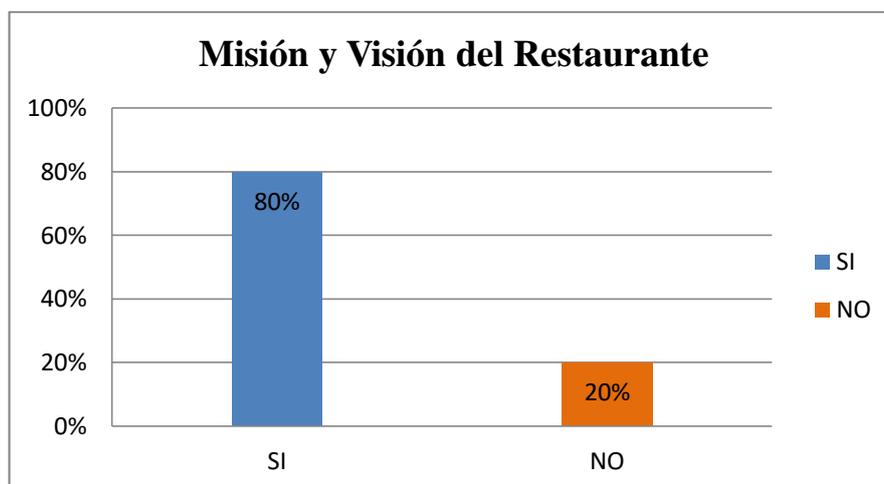
Fuente: Tabla 02 Características de las MYPES del sector Servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.

Figura N°10: Conocimiento en Gestión de Calidad de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



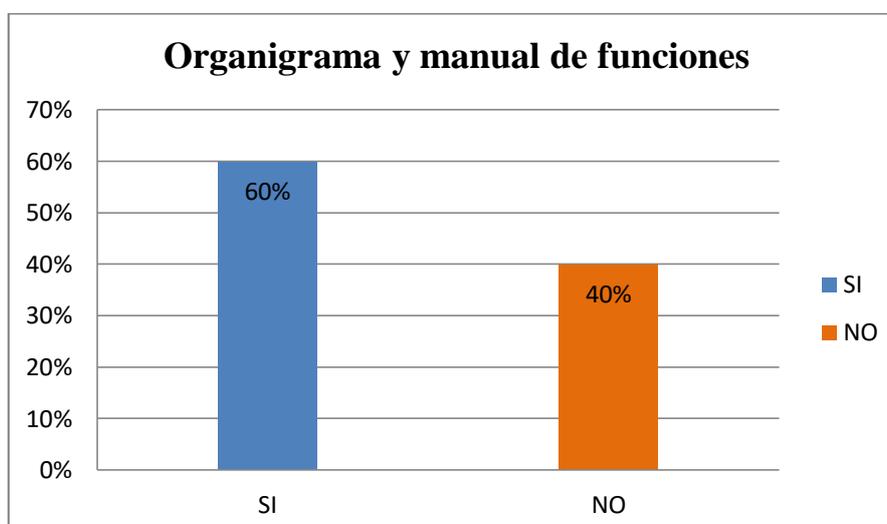
Fuente: Tabla 03 Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015.

Figura N°11: Misión y Visión de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



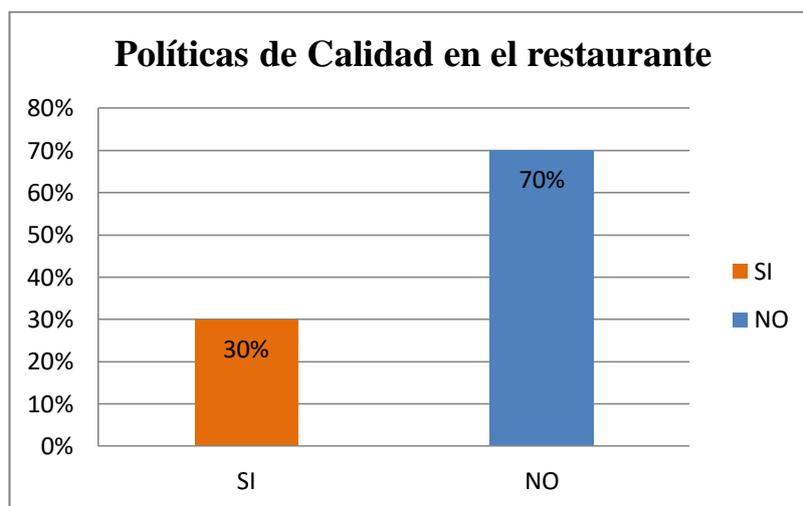
Fuente: Tabla 03 Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015.

Figura N°12: Organigrama y Manual de Funciones de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



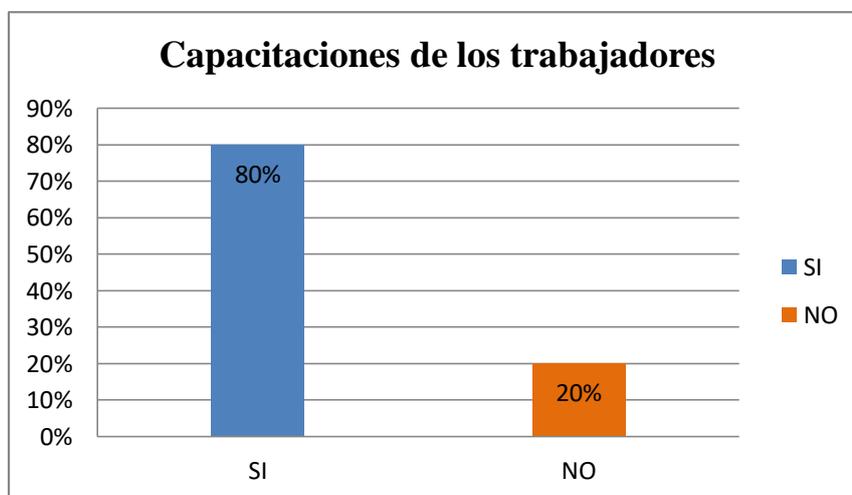
Fuente: Tabla 03 Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015.

Figura N°13: Políticas de Calidad en el restaurante de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



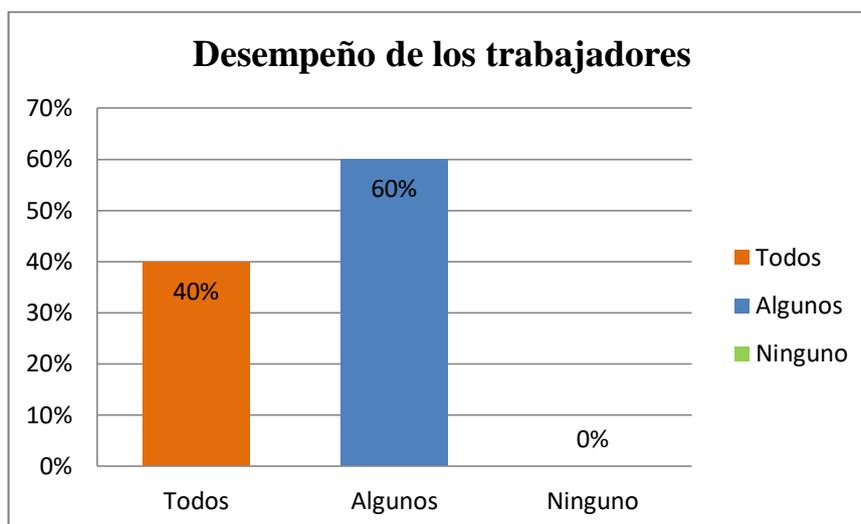
Fuente: Tabla 03 Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015.

Figura N°14: Capacitaciones de los Trabajadores de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



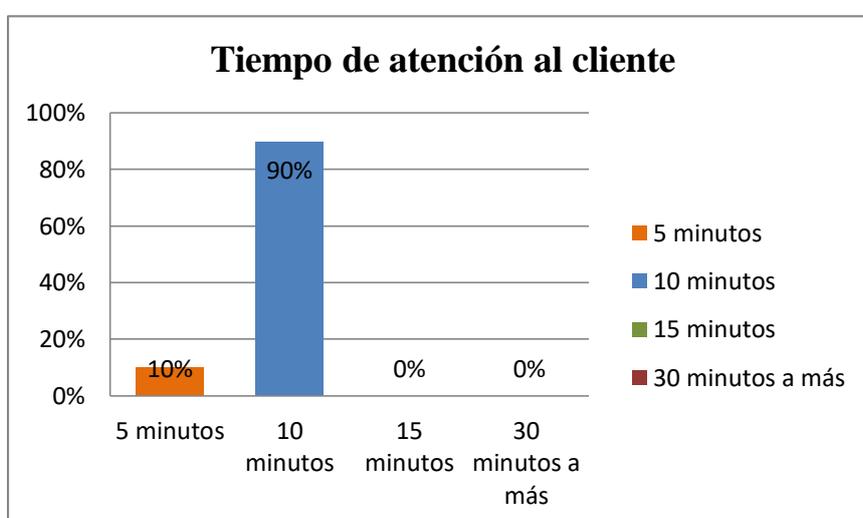
Fuente: Tabla 03 Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015.

Figura N° 15: Desempeño de los trabajadores de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



Fuente: Tabla 03 Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015.

Figura N° 16: Tiempo de Atención al Cliente de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



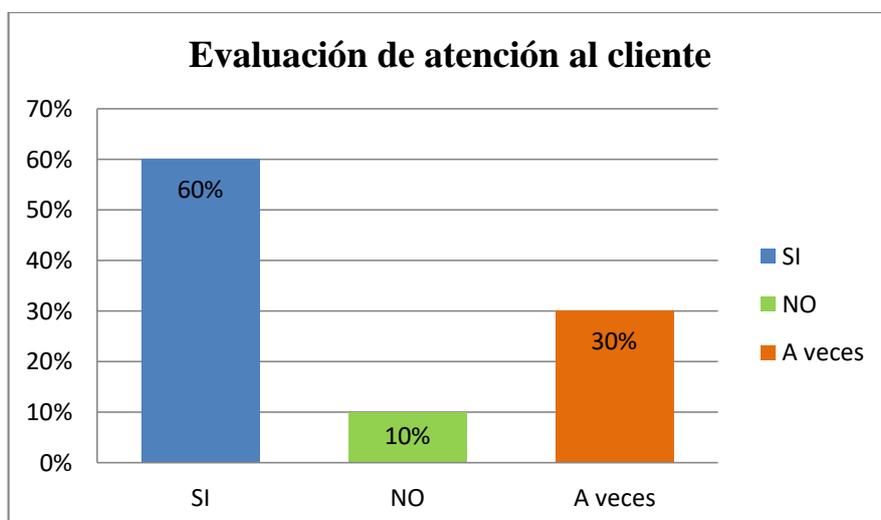
Fuente: Tabla 03 Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015.

Figura N° 17: Control de Preparación de los alimentos de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



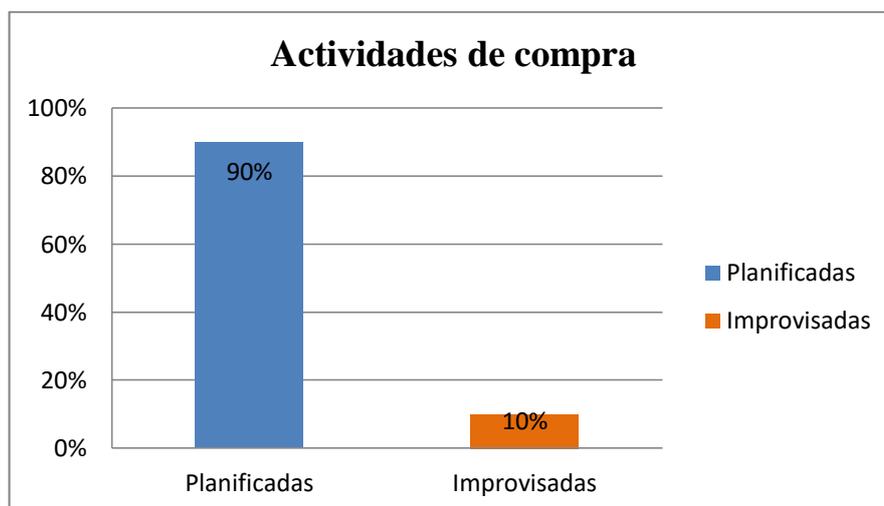
Fuente: Tabla 03 Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015.

Figura N° 18: Evaluación de Atención al Cliente de las MYPES del sector servicio – rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



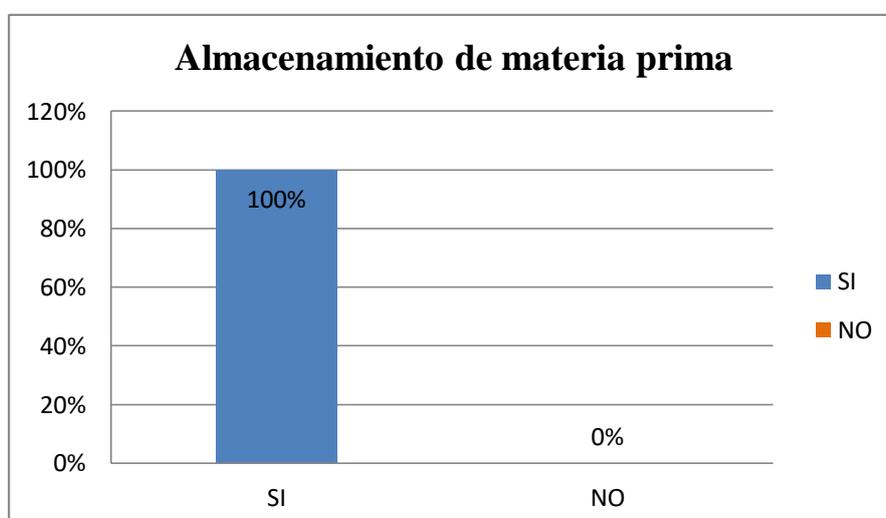
Fuente: Tabla 03 Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015.

Figura N° 19: Actividades de Compra de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



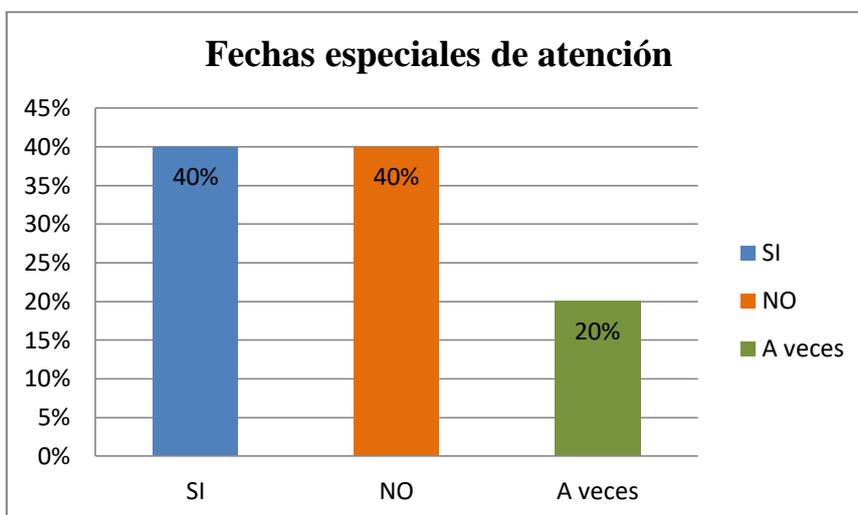
Fuente: Tabla 03 Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015.

Figura N° 20: Almacenamiento de Materia Prima de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



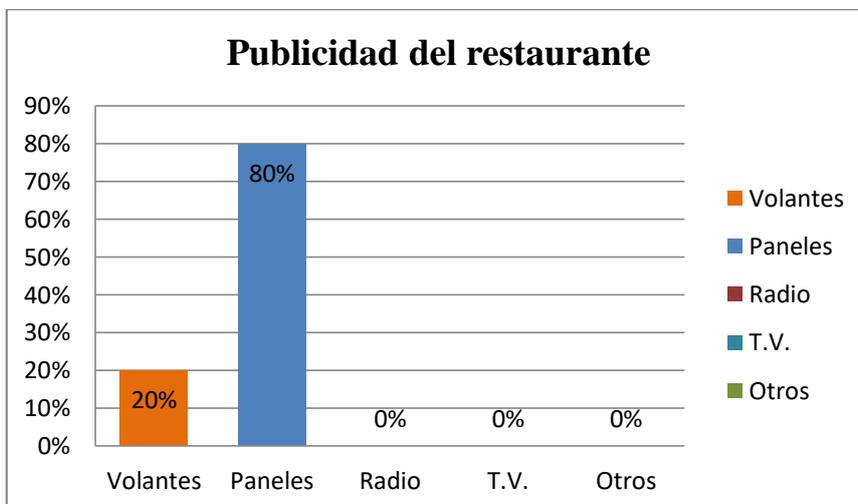
Fuente: Tabla 03 Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015.

Figura N° 21: Fechas especiales de atención de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



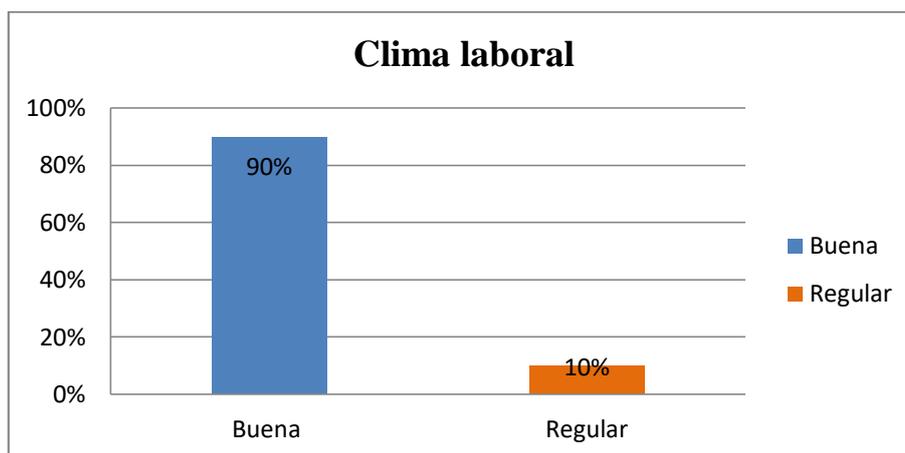
Fuente: Tabla 03 Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015.

Figura N° 22: Publicidad del Restaurante de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



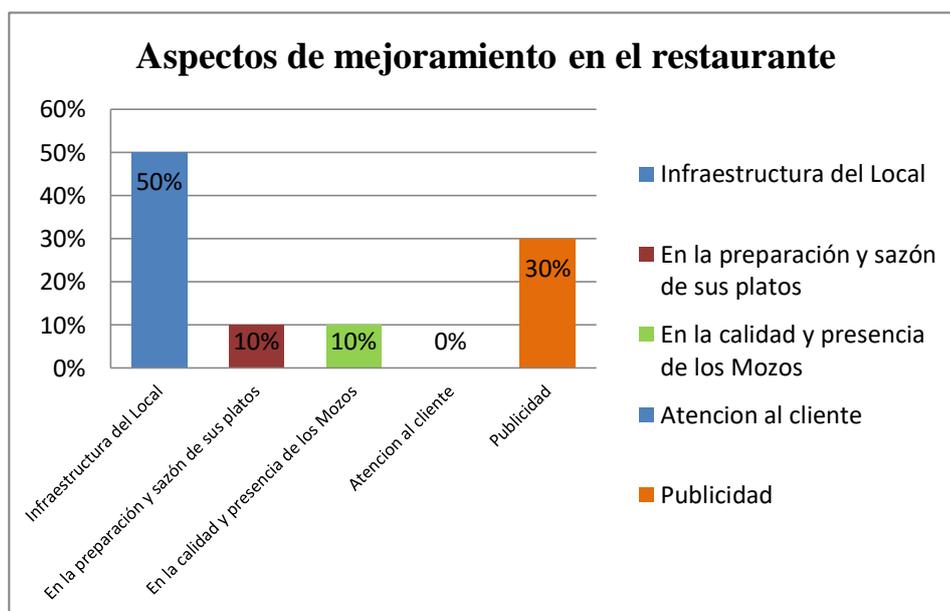
Fuente: Tabla 03 Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015.

Figura N° 23: Clima laboral de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



Fuente: Tabla 03 Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015.

Figura N° 24: Aspectos de mejoramiento en el restaurante de las MYPES del sector servicio –rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, Provincia de Lima, departamento de lima, periodo 2015.



Fuente: Tabla 03 Características de la Gestión de Calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes del boulevard gastronómico del Distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, Departamento de Lima, periodo 2015.