



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

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

**ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN**

**GESTIÓN DE CALIDAD CON EL USO DE LAS  
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS EN LAS  
MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DEL RUBRO  
RESTAURANTE DE LA CIUDAD DE HUARAZ, 2018**

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

**AUTOR**

**FIGUEROA AGUIRRE, MILLER  
ORCID: 0000-0001-9508-5446**

**ASESORA**

**FIGUEROA QUITO, SILVIA ISABEL  
ORCID: 0000-0003-2986-4809**

**HUARAZ – PERÚ  
2021**

## **1. Título de la tesis**

Gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018

## **2. EQUIPO DE TRABAJO**

### **AUTOR**

Figueroa Aguirre, Miller

ORCID: 0000-0001-9508-5446

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Estudiante de Pregrado,  
Huaraz, Perú

### **ASESORA**

Figueroa Quito, Silvia Isabel

ORCID: 0000-0003-2986-4809

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Facultad de Ciencias  
Contables, Financieras y Administrativas, Escuela Profesional de  
Administración, Huaraz, Perú

### **JURADO**

Azabache Arquinio, Carmen Rosa

ORCID: 0000-0001-8071-8327

Norabuena Mendoza, César Hernán

ORCID: 0000-0001-9832-5126

Lazaro Diaz, Juan Reneé

ORCID: 0000-0002-0604-785X

### **3. Hoja de firma del jurado y asesor**

---

Mgtr. Azabache Arquinio, Carmen Rosa

Presidente

---

Mgtr. Norabuena Mendoza, César Hernán

Miembro

---

Mgtr. Lazaro Diaz, Juan Reneé

Miembro

---

Mgtr. Figueroa Quito, Silvia Isabel

Asesora

#### **4. Hoja de Agradecimiento y dedicatoria**

A Dios por guiarme por el camino correcto y hacer cumplir con mis objetivos; a mis padres y familiares por el apoyo incondicional, quienes siempre han estado brindándome las fuerzas para culminar dichosamente la presente investigación.

A la Universidad ULADECH Católica, a todo el equipo de docentes de la Escuela Profesional de Administración, por brindarme una educación universitaria de calidad. Lo cual servirá como base para mi correcto desempeño en el ámbito laboral. Agradezco también a mi asesora Mgtr. Figueroa Quito, Silvia Isabel, por las enseñanzas, asesorías, tiempo y comprensión lo cual fueron el soporte para concluir esta investigación.

## **Dedicatoria**

A Dios por darme la vida, ser  
guía en cada paso que doy, por  
darme las fuerzas, iluminación  
para culminar satisfactoriamente  
esta carrera y hacer realidad mis  
sueños.

A mis padres, hermanos y amigos por  
confiar en mi superación y por el apoyo,  
animo, consejo y ayuda constante e  
incondicional durante todos los años de  
estudio y preparación que he recibido de  
mi carrera.

## 5. Resumen

Las micro y pequeñas empresas son reconocidas como el motor del crecimiento económico del país, pese a ello estas empresas se enfrentan a una serie de problema concentradas en accesos de financiamiento, innovación, capacitación, informalidad y capacidad gerencial, donde estos dan como resultado una baja productividad, bajos ingresos, incremento de costos y gastos, productos y servicios de mala calidad, infraestructuras inadecuadas, insatisfacción en los clientes, entre otros problemas; razón por la cual el objetivo de la investigación fue determinar las principales características de la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018. La metodología fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo y diseño no experimental - transversal, la población estuvo constituida por 257 restaurantes y una muestra de 154 a quienes se les aplicó el cuestionario mediante una encuesta; los datos recolectados fueron procesados mediante el programa SPSS de los cuales se obtuvieron que el 38,3% tienen de 4 a 6 años de participación en el mercado; el 37,7% casi siempre identifican problemas; el 25,3% algunas veces controlan sus costos; el 30,5% muy pocas veces ofrecen productos con diseños atractivos y el 48,7% algunas veces valoran las necesidades de sus consumidores. Como conclusiones, las empresas tienen deficiencias en la aplicación de la gestión de calidad puesto que desconocen y no toman interés en una adecuada planificación, en el cumplimiento de las actividades, en aplicar estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

**Palabras clave:** ciclo de Deming, competitividad, estrategias, gestión de calidad y mejora continua.

## **Abstract**

Micro and small enterprises are recognized as the engine of the country's economic growth, despite this these companies facing a number of problems focused on access to financing, innovation, training, informality, low income, increased costs and expenses, poor quality products and services, inadequate infrastructure, customer dissatisfaction, among other problems; reason why the objective of the research was to determine the main characteristics of quality management with the use of generic competitive strategies in the micro and small companies of the restaurant of the city of Huaraz, 2018. The methodology was quantitative, descriptive level and non – experimental cross cutting design, the population consisted of 257 restaurants and a sample of 154, who were given the questionnaire through a survey; the data collected was processed through the SPSS version 24 program, of which 38.3% were obtained from 4 to 6 years old on the market; 37.7% almost always identify problems; 25.3% sometimes control their costs; 30.5% rarely offer attractively designed products and 48.7% sometimes value the needs of their consumers. In conclusion, companies have deficiencies in the application of quality management since they are unaware and do not take interest in proper planning, in the fulfillment of activities, applying cost leadership strategies, differentiation and focus.

**Keywords:** Deming cycle, competitiveness, strategies, quality management and continuous improvement.

## 6. Contenido

1. Título de la tesis.....	ii
2. Equipo de Trabajo.....	iii
3. Hoja de firma del jurado y asesor .....	iv
4. Hoja de Agradecimiento y dedicatoria .....	v
5. Resumen y abstract .....	vii
6. Contenido.....	ix
7. Índice de tablas y figuras .....	x
I. Introducción.....	1
II. Revisión de literatura .....	9
2.1. Antecedentes.....	9
2.2. Bases teóricas de la investigación .....	16
2.3. Hipótesis .....	46
2.4. Variables .....	46
III. Metodología.....	48
3.1. El tipo y el nivel de la investigación.....	48
3.2. Diseño de la investigación .....	48
3.3. Población y muestra.....	48
3.4. Definición y operacionalización de variables e indicadores.....	50
3.5. Técnicas e instrumentos.....	52
3.6. Plan de análisis .....	52
3.7. Matriz de consistencia .....	53
3.8. Principios éticos.....	54
IV. Resultados.....	56
4.1. Resultados.....	56
4.2. Análisis de resultados .....	62
V. Conclusiones y Recomendaciones.....	76
5.1. Conclusiones.....	76
5.2. Recomendaciones .....	78
Referencias bibliográficas.....	81
Anexos .....	86

## 7. Índice de tablas

Tabla 1 <i>Características de los representantes de las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.</i> .....	56
Tabla 2 <i>Características de las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.</i> .....	57
Tabla 3 <i>Características de la gestión de calidad en las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.</i> .....	58
Tabla 4 <i>Características de las estrategias competitivas genéricas en las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.</i> .....	60

## Índice de Figuras

Figura 1 <i>El Ciclo de Deming.</i> .....	25
Figura 2 <i>Estrategias competitivas genéricas de Porter.</i> .....	34

## **I. Introducción**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) a nivel mundial son reconocidas y aceptadas como el motor del crecimiento económico en los diferentes países, debido a sus altas contribuciones e impactos positivos y permanentes que estas tienen referente a la reducción de las necesidades e impulsor del desarrollo mediante la generación de empleo; a pesar de ello estas empresas enfrentan a una serie de problemas concentradas en accesos de financiamiento, innovación, capacitación, incapacidad gerencial, informalidad y desconocimiento de las técnicas modernas de la administración, lo cual estos problemas dan como resultado a que tengan baja productividad, bajos ingresos, incremento de costos y gastos, productos y servicios de mala calidad, infraestructuras inadecuadas, insatisfacción en los clientes, entre otros problemas, por el cual muchas de estas empresas no permanecen en el mercado con el tiempo (International Council for Small Business, 2018). En ese contexto la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote mediante la carrera profesional de Administración estableció como línea de investigación a la gestión de calidad, con el fin de conocer la realidad de las micro y pequeñas empresas (MYPES) a través del uso de las técnicas modernas de la administración dentro de la gestión empresarial.

Según informe de la Organización Internacional de Trabajo (OIT) en América Latina y el Caribe de 10 millones de MYPES que existen, el 47% son las que generaron gran cantidad de empleo, es decir, puestos para 127 millones de personas aproximadamente, mientras que sólo el 19% generaron las medianas y grandes empresas, por lo cual los países tienen un gran desafío en impulsar el desarrollo y sostenimiento de las MYPES en el mercado de tal manera que mejoren sus condiciones de vida a nivel empresarial (La República, 2015).

Según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía realizado en México, 2017, las pequeñas y medianas empresas, tuvieron una gran importancia debido a la generación de empleo y al aporte que estas realizan a la economía del país, donde alrededor de 34 millones de mexicanos ofrecen puestos de trabajo, de los cuales, el 20,6 millones corresponden a los micro negocios, el 7,9 millones a establecimientos pequeños y el 5,3 millones a medianos establecimientos, razón por el cual se les debe proponer alternativas de mejoras respecto a la gestión de calidad, la generación de utilidades y al logro de la competitividad en el mercado (El Economista, 2018).

Mediante el informe económico realizado por Peñaranda (2018) en el Perú al 2017, 16,5 millones de la Población están Económicamente Activa Ocupada (PEAO) es decir 6, 546,200 trabajadores tienen una labor en el sector servicio, lo que significa un incremento de 3,6% respecto a los últimos siete años; asimismo, afirmó que el 18,9% de los trabajadores se encuentran en el rubro transportes y almacenamiento, seguido por el 17,5% en alojamiento y restaurantes. De la misma forma, de acuerdo a la investigación realizada por el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP), las empresas quienes generan mayores tasas de empleo son del sector servicio, siendo el 83,9% alojamiento y restaurantes y el 81,3% transportes y almacenamiento, lo que significa que dicho sector es uno de los sectores más importantes en la economía peruana, pese a ello la informalidad, el acceso a las capacitaciones, el uso de las estrategias y el poco interés por parte de las autoridades y de los mismos representantes hacen que estas empresa no tengan una gestión de calidad mucho menos sean competitivos.

Según El Comercio (2018) del total de las empresas que existen en el Perú, el 96,5% representan a las MYPES, de las cuales el 50,1% se dedican al sector de servicios, el 33,8% al sector comercio y el 16,1% a las actividades de extracción y producción; asimismo, los ingresos mensuales de dichas empresas ascendieron a S/. 1,156 en servicios, S/. 1,002 en comercio y S/. 1,441 en extracción y producción, que a raíz de ello la participación de dichas empresas son fuente de desarrollo, inclusión social, competitividad y lucha contra la pobreza, dinamizando la economía peruana.

De acuerdo a la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE) los peruanos tienen un gran nivel de emprendimiento a nivel mundial, pero el modelo de sus negocios no reúnen las condiciones necesarias, ello precisamente debido a que sólo del 15 al 20% tienen acceso a las capacitaciones sobre la competitividad, gestión de calidad y el uso de las estrategias, lo cual no tienen bien conceptualizado mucho menos están preparados para enfrentar, competir y asumir retos, más al contrario desaprovechan las oportunidades que existen referente al mundo de los negocios, lo que resulta que más del 80% de las MYPES realizan sus actividades intuitivamente (Gestión, 2014).

De acuerdo a La Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú, 2018) las MYPES son consideradas como el motor para el crecimiento de la economía peruana siendo estas una de las fuentes más importantes en la generación de empleo e ingresos para los peruanos, en el que emplearon alrededor de 8,23 millones en el 2017, significando 1,2% más que en 2016; así mismo, de acuerdo a la Encuesta Nacional de Hogares (ENAH) realizada en el año 2017 por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) la cantidad de las MYPES en el país ascendió a 5,9 millones en 2017 respecto al año 2016, pero a pesar del nivel de incremento que tuvo, sus ventas

cayeron a -0,7% respecto al 2016, lo que significó una menor eficiencia respecto a sus procesos de gestión, a las estrategias y sobre todo en cuanto a la formalización; así mismo, ENAHO informó que una MYPE tiene 7 años de participación en el mercado y sólo 10 meses atienden al año, así como también un 24,3% de estas empresas utilizan un local comercial particular y un 61,5% operan en el propio domicilio del representante. En cuanto a la formalización un 83,5% no se encuentran registradas como personas jurídicas o una empresa individual es decir que la gran mayoría son informales; sumado a ello que el 72,4% no tienen un registro de ventas.

En ese contexto el estado peruano mediante la promulgación de la Ley N° 30056 (Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial) trató de dar respaldo a las MYPES principalmente para el fortalecimiento, impulsar la competitividad, la formalización y el desarrollo de las mismas, promoviendo el nivel de emprendimiento en las diferentes sociedades del país, estimulando el desarrollo de las mejoras en las condiciones de vida de las personas (El Peruano, 2013).

Según Huaraz en Línea (2016) más de 30 mil micro y pequeñas empresas de Ancash se beneficiarían con la promulgación de la Ley N° 30524 que prorroga el pago del IGV (Impuesto General de las Ventas) denominado “IGV Justo” sobre todo en materia tributaria, incentivando a la formalización y al mayor crecimiento, en ese sentido este proyecto busca a que las MYPES tengan un periodo de gracia de 90 días para que puedan pagar el IGV de sus facturas emitidas cuando sus clientes no hayan cancelado; así mismo, este beneficio será para las empresas cuyas ventas al año sumen entre 150 UIT (Unidad Impositiva Tributaria) a 300 UIT, ello con la finalidad de impulsar mayores iniciativas de emprendimiento en la población Ancashina ya que las

MYPES promueven mejorar las condiciones de vida de las personas y la recuperación de la economía del país.

En Huaraz, existe una cantidad significativa de micro y pequeñas empresas en los diferentes sectores como servicio, comercio y producción, donde la permanencia de estas empresas en el mercado son muy cortas debido al desconocimiento y al poco interés de los representantes en aplicar técnicas modernas de la administración como un valor estratégico para sus negocios como es en el caso de los restaurantes de la ciudad de Huaraz; a consecuencia de ello el interés en el tema de investigación fue gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018, que a raíz de ello se planteó la pregunta de investigación: ¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018?

En base a la pregunta de investigación se estableció el siguiente objetivo general: Determinar las principales características de la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.

Considerando el objetivo general se planteó los siguientes objetivos específicos: 1) Determinar las principales características de los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018; 2) Determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018; 3) Determinar las principales características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018; 4) Determinar las principales características de las estrategias

competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018 y 5) Proponer un plan de mejora en la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.

La presente investigación se justifica porque permitió ser una fuente de información de nuevos conocimientos referente a la gestión de calidad y estrategias competitivas genéricas de tal manera que los representantes de las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz mejoren su productividad, el servicio que brindan y la estabilidad de la empresa en el mercado. Razón por la cual se determinó las características de la gestión de calidad y de las estrategias competitivas genéricas con la finalidad de conocer si estas empresas ofrecen productos y servicios de calidad, en virtud a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes y así puedan lograr sus objetivos empresariales (Hernández et al., 2014).

Por otro lado, la investigación se justifica porque se buscó contribuir el desarrollo de las MYPES, puesto que son las que impulsan mejorar las condiciones de vida de las personas y de la economía del país mediante la generación de empleo; por el cual mediante este estudio se pretendió aumentar la eficiencia en el desarrollo de las actividades, planificar y establecer las estrategias adecuadas para el logro de resultados óptimos y perfeccionar las acciones que se realizan dentro de la empresa; permitiendo generar beneficios para la empresa como para la sociedad (Hernández et al., 2014).

La investigación también se justifica porque permitió tener una visión clara y precisa a los representantes respecto a la importancia de la aplicación de la gestión de calidad, de tal manera que puedan revisar, desarrollar y apoyarse de las técnicas modernas de la administración y comprender también cuán importante es la aplicación

de las estrategias competitivas genéricas y como es que estas contribuyen en el progreso y sostenimiento de las empresas (Hernández et al., 2014).

Finalmente, la presente investigación se justifica porque servirá como base para las futuras investigaciones correspondiente a la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas, precisamente debido a que fue realizado teniendo en cuenta los principios éticos sobre la confidencialidad y el debido respeto de las personas.

En la presente investigación el sustento teórico referente a la gestión de calidad fue Deming (como se citó en Cuatrecasas, 2010) como principal autor de la línea de investigación, también para la variable que fue estrategias competitivas genéricas, el sustento teórico fue Porter (2015) quienes propiciaron la determinación de las dimensiones e indicadores, las cuales fueron la columna de la investigación.

La metodología de la investigación fue de diseño no experimental transversal debido a que la recolección de la información se realizó en un sólo momento y estas sin ser manipuladas ni modificadas, el tipo fue cuantitativa puesto que se realizaron las mediciones numéricas y el nivel fue descriptivo ya que se describieron las principales características de los representantes, de las MYPES, de la gestión de calidad y de las estrategias competitivas genéricas; la población estuvo conformada por 257 MYPES y una muestra de 154 empresas denominadas como restaurantes, dato que fue proporcionado por la Municipalidad de Huaraz, a quienes se les aplicó una encuesta constituida por el cuestionario, siendo estos la técnica e instrumento de investigación respectivamente, los datos recolectados fueron ingresados y procesados mediante en el programa SPSS versión 24 en virtud a la confiabilidad y a la presentación de las tablas, resultando como medida de fiabilidad 0.850.

Entre los principales resultados obtenidos en la presente investigación, se determinó que el 48,1% de las MYPES están conducidas por personas de 31 a 50 años de edad; el 74,7% son del género femenino; el 38,3% de las MYPES de 4 a 6 años ya vienen realizando sus actividades en el mercado; el 98,7% son micro empresas; el 37,7% casi siempre identifican los problemas dentro de la empresa; el 31,8% muy pocas veces establecen métodos y técnicas; el 25,3% sólo algunas veces controlan sus costos; el 34,4% casi siempre hacen que sus productos tengan características diferentes; el 30,5% sólo algunas veces ofrecen productos con diseños atractivos y el 48,7% sólo algunas veces valoran las necesidades y preferencias de sus consumidores.

En la presente investigación se llegó a la conclusión que la mayoría de los restaurantes muestran ciertas deficiencias relacionada a la gestión de calidad, en el que los representantes no planifican adecuadamente, no realizan acciones que les permita mejorar sus resultados, no realizan una verificación eficiente sobre el cumplimiento de las actividades. Además, tienen deficiencias en la aplicación de las estrategias genéricas, principalmente en cuanto a la preparación de sus productos puesto que no valoran las necesidades y preferencias de sus clientes.

Se recomienda a los representantes de las MYPES a poder aplicar eficientemente la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas, para que así puedan ofrecer productos de calidad, prestar un buen servicio y satisfacer las necesidades de los clientes, para que de esa manera generen beneficios y tengan una estabilidad en el mercado por muchos años.

## II. Revisión de literatura

### 2.1. Antecedentes

Barrios (2015) en su tesis desarrollada en la Universidad Rafael Landívar, titulada “*Círculo de Deming en el departamento de producción de las empresas fabricantes de chocolate artesanal de la ciudad de Quetzaltenango*” previo a la obtención de licenciada en administración de empresas, tuvo como objetivo determinar la manera en el que utilizan el círculo de Deming en sus procesos de producción en las empresas fabricantes de chocolate artesanal de la ciudad de Quetzaltenango, el diseño fue descriptivo – cuantitativo, la población 11 empresas productoras de chocolate, la técnica encuesta y el instrumento el cuestionario.

En cuanto a los resultados, el 73% son de género femenino, el 64% casi siempre establecen un plan detallado para ver la dirección de la empresa, el 36% siempre identifica los problemas dentro de la organización a través de la observación, el 82% de la población nunca establece algún método que les permita mejorar su gestión, el 73% siempre creen que las correcciones que se realizan en el proceso de elaboración ayuda a la empresa mejorar sus resultados y el 91% siempre van mejorando la calidad de sus productos permitiéndole diferenciarse de su competencia. Dentro de las conclusiones que arribó fue que las empresas fabricantes de chocolate no aplican el Círculo de Deming en el área de producción que estas tienen; además la identificación de los problemas que hay en la empresa no se soluciona oportunamente.

Navarro y Vásquez (2017) en la tesis titulada “*Modelo de gestión organizacional para contribuir a que los restaurantes de la ciudad de Chachapoyas sean considerados como turísticos, Chachapoyas, 2016*”, presentada para la obtención del título profesional en licenciado en administración de empresas en la Universidad

Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, tuvo como objetivo proponer un modelo de gestión organizacional como fuente de contribución a la mejora en la calidad de servicio de los restaurantes, para que así puedan llegar a ser considerados como turísticos en la ciudad de Chachapoyas; el método utilizado fue cuantitativo y cualitativo, con una muestra de 18 de una población de 132 restaurantes.

Respecto a los resultados obtenidos, el 56% de los encuestados son propietarios del restaurante; el 61% son femeninos; el 56% tienen edades de 35 a 46 años; el 44% de 9 a 17 años ya viene funcionando en el mercado; el 44% casi siempre hacen que la atención que brindan a sus clientes sea diferente puesto que conocen que el secreto para que tengan éxito es brindar un buen servicio y una buena sazón. Dentro de las conclusiones arribadas fue que los restaurantes no están en las condiciones óptimas de realizar sus actividades ya que la gran mayoría tienen problemas en cuanto a sus locales, no reúnen los requisitos para ser denominados como restaurantes, no ponen en práctica estrategias competitivas, pero pese a ello estas realizan sus actividades con normalidad.

Otazu (2018) en su tesis titulada “*Caracterización de la capacitación y competitividad en las MYPES del sector servicio, rubro restaurantes del cercado de la ciudad de Ayaviri, año 2017*”, desarrollada en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, cuyo objetivo general fue describir las principales características de la capacitación y rentabilidad en las MYPES, rubro restaurantes del cercado de la ciudad de Ayaviri, año 2017; el método fue de tipo cuantitativo, nivel descriptivo y un diseño no experimental – transversal; la población estuvo constituida por 18 MYPES del rubro restaurante del cercado de Ayaviri, a quienes se les aplicó la encuesta conformada por el cuestionario. Entre los principales resultados obtenidos, el 39%

indicaron tener de 31 a 50 años de edad, de los cuales el 67% son de género femenino y el 33% indicaron tener estudios primarios. Además, el 61% de las MYPES tiene de 3 años a más realizando sus actividades en el mercado; el 44% indicó que sus precios son accesibles, ya que están siempre dispuestos para cualquier tipo de clientes. En cuanto a las conclusiones que determinó fue que los representantes no realizan capacitaciones a sus trabajadores por el que desconocen ciertos aspectos relacionado al cumplimiento de actividades, procesos y estrategias, siendo ello una ventaja para otras empresas quienes también prestan el mismo servicio.

Gaviria (2018) en su tesis “*Gestión de calidad bajo el enfoque de atención al cliente, sector servicios, clúster restaurant turístico, distrito de Yarinacocha, año 2017*”, desarrollada en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, en el que tuvo como objetivo determinar la influencia que tiene la gestión de calidad bajo el enfoque de atención al cliente en las MYPES del sector servicio, clúster restaurant turístico, distrito de Yarinacocha, año 2017, el mismo que fue desarrollado bajo el método descriptivo, no experimental transversal correlacional; la población estuvo conformada por 27 MYPES a quienes se les aplicó los instrumentos de recolección de la información tales como la encuesta conformada por los cuestionarios.

En cuanto a los resultados obtenidos, el 64% sus edades se encuentran en un rango de 40 a 49 años; el 64% son de género masculino; el 44% no tienen grado de instrucción, el 40% tienen de 4 a 8 años de presencia en el mercado; el 68% indicaron que nunca definen sus metas, objetivos, misión y visión de la empresa, sobre todo porque se desconoce la importancia de la planificación en los negocios; el 60% nunca establece un plan de trabajo por el cual van a realizar sus actividades; el 84% nunca plantea técnicas que les permitan mejorar su gestión y solucionar sus problemas; el 88% de las

MYPES nunca tienen un protocolo en atención del cliente, por el cual no brindan adecuadamente un servicio de calidad. Entre las principales conclusiones arribadas fue que los representantes de las MYPES no realizan las evaluaciones correspondientes a sus trabajadores sobre el nivel de servicio que estas brindan; asimismo, no dan importancia a las necesidades, expectativas, gustos y preferencias de sus clientes por lo que no saben si están satisfechos o insatisfechos.

Bedoya (2018) en su tesis desarrollada en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, titulada “*Gestión de calidad en la capacitación de las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes de la ciudad de Tingo María, año 2017*”, realizado con el objetivo de determinar las principales características de la gestión de calidad en la capacitación de las MYPES del sector servicio, rubro restaurantes de la ciudad de Tingo María, año 2017; el método fue descriptivo, no experimental, con una muestra de 10 MYPES de una población de 20 a quienes se les aplicó un cuestionario conformada por 17 preguntas a través de la encuesta; respecto a los resultados obtenidos el 50% de los representantes sus edades están de 50 años a más; el 80% son de género femenino; el 50% indicaron tener secundaria completa como grado de instrucción; el 80% son dueños de las MYPES; el 60% desempeñan de 7 años a más en el cargo; el 60% tienen una participación en mercado de 7 años a más y el 60% de las personas quienes laboran en el rubro son personas no familiares. Dentro de las conclusiones arribadas fue que los representantes cuentan con limitados conocimientos, debido al nivel de instrucción que tienen y a falta de capacitaciones; pero pese a ello sólo mediante las lluvias de ideas, experiencias y el trabajo en equipo tratan de realizar sus actividades eficientemente.

Goicochea (2016) en su tesis desarrollada en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, titulada *“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”*, realizado con el objetivo de determinar las principales características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro restaurante del boulevard gastronómico del distrito de Villa María del Triunfo, provincia de Lima, departamento de Lima, periodo 2015, bajo el método de tipo cuantitativo – nivel descriptivo y diseño no experimental transversal, la población estuvo conformada por 10 MYPES del rubro restaurantes.

En cuanto a los resultados obtenidos, el 80% de los encuestados sus edades están de 31 a 50 años; el 70% son de género masculino; el 40% cuenta con el grado de instrucción del nivel secundario; el 80% de los representantes indican ser dueño de los restaurante; el 30% tienen una antigüedad de 7 años a más en el mercado; el 80% tienen visión y misión lo cual les permite siempre establecer objetivos para que mejoren su gestión; el 100% de las MYPES siempre controlan y verifican el proceso de preparación de los platos y el 90% casi siempre realizan sus actividades de acuerdo a lo planificado. Entre sus principales conclusiones es que la gran mayoría de los representantes no tienen el interés ni ponen en práctica los procesos de la gestión de calidad; además, que las capacitaciones son realizadas empíricamente, demostrando que el personal no están debidamente preparados.

Salinas (2018) en su tesis desarrollada en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, titulada *“Caracterización de la competitividad bajo las estrategias de Porter, en las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro restaurante del*

*distrito de Yungay, 2016*”, previo a la obtención del título de licenciado en administración, realizado con el objetivo de describir las principales características de la competitividad, bajo las estrategias de Porter en las MYPES del rubro restaurantes del distrito de Yungay, 2016, bajo el método cuantitativo, descriptivo y no experimental, con una población constituida por 30 gerentes a quienes se les aplicó la encuesta comprendida por 18 interrogantes.

En cuanto a los resultados obtenidos fueron que el 43,33% de los representantes sus edades oscilan de 41 años a más, de los cuales el 76,67% son de sexo masculino; el 46,67% tienen estudios secundarios; el 66,67% tienen 8 años a más realizando sus actividades en el rubro; el 86.67% están constituidos como E.I.R.L.; el 83,33% tienen ingresos de 40,000.00 a 50,000.00; el 33,33% sólo algunas veces controlan sus costos; el 73,33% siempre aprovechan las herramientas tecnológicas sobre todo orientado a la minimización de los costos; el 70% siempre verifican la calidad de las materias primas; el 80% nunca elaboran productos con diseños atractivos; el 50% nunca hacen que sus productos tengan características únicas; el 80% siempre realizan un control adecuado sobre los procesos que realizan en cada una de sus actividades; el 70% siempre hacen que la atención que brinda sean únicas; el 53,33% nunca su negocio se enfoca a un mercado que prefieren precios bajos y el 43,33% casi nunca toman interés sobre las preferencias de sus clientes. En cuanto a las principales conclusiones que pudo arribar fue que existía una competitividad baja, por lo que no tiene un funcionamiento y aplicación de estrategias adecuada; así mismo, es que las estrategias competitivas de Porter son desconocidas por los representantes.

Díaz (2018) en su tesis realizada en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, titulada “*Gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas*

*genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017*”, desarrollada bajo la metodología de tipo descriptivo, nivel cuantitativo, diseño no experimental transversal, la población estuvo conformada por 153 MYPES a quienes se les aplicó un cuestionario constituida por 29 preguntas, ello mediante una encuesta.

Respecto a los resultados obtenidos, el 62,75% son de género masculino; el 47,06% sus edades están comprendidas entre 41 a 50 años; el 54,25% con grado de instrucción de nivel secundaria; el 28,76% tienen menos de 1 año funcionando en el mercado; el 83,66% sus ventas mensuales son menos de S/ 13 000; el 44,44% algunas veces planifican y establecen objetivos y metas como empresa; el 47,06% casi nunca establecen métodos y estrategias las cuales les permite mejorar la gestión de su empresa; el 48,37% sólo algunas veces establecen un plan sobre las actividades que se van a desarrollar; el 66,67% algunas veces controlan el desarrollo de sus actividades de acuerdo al plan; el 69.93% casi nunca asignan los recursos adecuadamente; el 75,16% sólo algunas veces conforman equipos de trabajo; el 45,10% casi siempre realizan un control sobre los procedimientos que se realizan en cuanto al manejo de los alimentos; 65,36% sólo algunas veces evalúan sus resultados; el 73,20% casi nunca planifican propuestas de mejora tanto para el proceso de preparación, almacenamiento y compra de los alimentos; el 43,79% casi siempre realizan un control a sus costos que incurren; el 41,18% casi siempre hacen que la elaboración de sus platos de comida tengan características diferentes; el 66,67% casi nunca implementan herramientas tecnológicas; el 33,99% casi nunca elaboran sus platos para un público específico; el 33,99% casi nunca valoran las necesidades de sus clientes de modo que no se esfuerzan

en satisfacerlas y el 72,55% sólo algunas verifican la calidad y el adecuado almacenamiento de sus materias primas dentro de la empresa.

Entre las principales conclusiones arribadas en su investigación fue que la mayoría de los representantes no planifican sus objetivos, no establecen las medidas correctivas para el normal funcionamiento del restaurante.

## **2.2. Bases teóricas de la investigación**

### **2.2.1. Gestión de calidad**

Maldonado (2011) considera que la gestión de calidad consiste en lograr que todas las personas quienes son parte de la empresa tengan conocimiento con mayor claridad la labor que van a desempeñar durante el tiempo que permanecen en la empresa, precisamente con la finalidad de cumplir eficientemente y así tengan buenos y mejores resultados, también afirma que la gestión de calidad está dirigido para todos los que están interesados en actuar en el mercado de manera competitiva; del mismo modo considera que las organizaciones para que mejoren su gestión deben considerar los siguientes aspectos:

- Cuando se habla de todos: significa hablar de todos los integrantes de la empresa sin importar el cargo o nivel en la que se encuentran.
- Conocer y entender con claridad el trabajo: consiste en que el personal tiene que conocer muy bien el trabajo que va realizar, porque a través de este conocimiento será el desempeño o el cumplimiento que da sobre ella.
- Hacer las cosas bien desde el inicio: esto es uno de los objetivos más importantes que se tiene, porque a raíz de esto al final de las operaciones o actividades que se realizan se obtendrá buenos resultados que beneficiará en gran medida a la empresa.

- Hacer que exista un ambiente de cordialidad y satisfacción: consiste en que el clima donde labora el personal sea lo más adecuado posible, principalmente para que se sientan relajados, como en familia y que el trabajo no sea considerado como una carga.

Es un conjunto de decisiones tomadas en las diferentes empresas ya sean micros, pequeñas, medianas e incluso grandes empresas, con el objetivo de mejorar la calidad de los productos, servicios, procesos y de la gestión en general. También mencionan que la gestión de calidad se puede entender como una actividad funcional de manera específica de la empresa o como una función transversal las cuales son comprendidas como funciones básicas de las empresas: la dirección, financiación, la comercialización y producción de las mismas; asimismo, señalan que la gestión de calidad se puede definir en tres modalidades: la inspección o control de calidad, aseguramiento de calidad y la gestión de calidad total (Heras et al., 2008).

La gestión de calidad constituye a un contenido multidimensional donde no hay una definición debidamente aceptada, por el cual este término es utilizado para la denominación de las diferentes cuestiones y/o aspectos relacionados a los nuevos paradigmas de la administración de las empresas; pero la aproximación del concepto de gestión de calidad comprende aspectos técnicos, organizativos, culturales y estratégicos las cuales influyen en la representación de perfiles, valores agregados sobre un bien o un servicio (Camisón et al., 2006).

Según Cuatrecasas (2010) una buena y correcta gestión de las empresas relacionadas a la calidad depende mucho de la planificación, diseño y desarrollo de los productos y procesos, así como también un adecuado control de calidad, donde todos estos aspectos les permitirá a las empresas lograr una ventaja competitiva y a la

satisfacción plena de las expectativas y necesidades de los clientes tanto externo como interno.

Además, sostiene que el objetivo de la gestión de calidad es lograr plenamente la calidad de producción y diseño, puesto que estos generalmente son las que determinan la calidad de las organizaciones y así poder satisfacer las necesidades de los clientes, en vista que con el transcurso del tiempo y en un mundo tan competitivo en la que se encuentran las empresas, los clientes son las que marcan la diferencia a las organizaciones.

### **Las 10 generaciones de la gestión de calidad**

Según Cuatrecasas (2010) aquellas empresas que se encuentran comprometidas en buscar la mejora de la calidad, deben considerar e ir subiendo los peldaños o etapas de la gestión de calidad conocido como las 10 generaciones. Estas generaciones son agrupadas en enfoques tales como: enfoque orientado a los productos, a los procesos, a los sistemas para asegurar la calidad; a la prevención del uso eficiente de los productos y a la reducción de los costos; orientado también a las personas para la solución de los problemas; a los costos; servicios, procesos y a la orientación global de la gestión de calidad.

### **Principios de la gestión de calidad**

Según Nava y Jiménez (2005) los principios de gestión de calidad son ideas fundamentales para la dirección y la operación de las organizaciones, lo cual estas están enfocadas a la mejora continua mediante la satisfacción de las necesidades de los clientes; asimismo, sostienen que el estudio de los principios es considerado como base para lograr una gestión de calidad, las cuales son:

- Organización enfocada al cliente: se hace mención a que los clientes son la razón y el motor por la cual las organizaciones existen, porque sin la participación de ellas, las organizaciones no podrían realizar sus operaciones mucho menos surgir en el mercado, es por ello que hoy en día las empresas deben emplear técnicas, equipos y esforzarse al máximo en la satisfacción de las necesidades y expectativas que tienen los clientes.
- Enfoque basado en los procesos: consiste en plantear diferentes actividades y procesos con el uso eficiente de los recursos de la organización, las cuales permitan lograr la satisfacción del cliente.
- Enfoque de sistema para la gestión: consiste en administrar una organización bajo un proceso con dirección a la mejora continua y la satisfacción de los clientes, sobre todo debido a que las empresas están constituidas por una serie de actividades, personas y recursos.
- Mejora continua: es aquel que permite a las organizaciones sobrevivir en el mercado, puesto que las cosas nunca permanecen igual, es por ello, que la mejora continua permite comparar el desempeño de la empresa consigo mismo a medida que va transcurriendo el tiempo.
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones: consiste en realizar un análisis sobre los datos y las informaciones disponibles, recolectadas mediante el uso de técnicas e instrumentos.
- Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: consiste en el trato que se tiene con los socios, principalmente para la identificación de las necesidades tanto de los clientes como de la misma empresa, para la posterior relación con los proveedores y así no se tenga problemas.

## **Herramientas básicas de la calidad**

Según Cuatrecasas (2010) existen ocho herramientas básicas de calidad las cuales son:

1. Diagrama de causa – efecto o de Ishikawa: permite analizar de forma organizada y sistemática los problemas, sus causas y el efecto que contrae dicha causa; así mismo, ayuda a determinar el origen del problema. En ese sentido esta herramienta contribuye al trabajo en equipo, el pensamiento creativo. Las fases para su realización son:
  - a) La clara definición del problema que se quiere resolver, la cual será descrito en el extremo de la columna principal en forma de flecha; b) La identificación de los factores más relevantes, la cual serán descritos en la espina principal o primaria;
  - c) La determinación y análisis de las causas o sub causas las cuales originan el efecto; d) La evaluación sobre las causas identificadas y la comprobación de los factores utilizados y e) Tomar datos sobre las diversas causas del problema, lo que permitirá sacar conclusiones finales y soluciones adecuados.
2. Diagrama de Pareto: permite tomar mejores decisiones respecto a las causas y sobre todo a priorizar para la solución respectiva, también permite verificar la eficiencia de las soluciones de los problemas. Para el desarrollo de esta herramienta se emplea un diagrama de barras, donde cada barra representa una causa y que estas están ordenadas de mayor a menor a partir de la izquierda. Las etapas para llevarse a cabo son:
  - a) La clara definición de las variables, las cuales van a ser estudiadas, es decir, en base a que característica se va realizar el estudio; b) La recopilación de la información mediante el uso de técnicas e instrumentos de manera estructurada y

- c) La elaboración de los dos diagramas, tabulando de manera adecuada según las cantidades que aparezcan.
3. Histogramas: es una representación gráfica donde los valores son determinados en intervalos de acuerdo al número total de datos, representados en una columna o barra. Las etapas para su desarrollo son:
- a) La obtención de los datos más relevantes; b) Calculo del máximo y mínimo de la variable; c) La determinación del rango de valores; d) Calculo del número de intervalos y e) La elaboración del diagrama.
4. Diagrama de dispersión: conocido como diagrama de correlación tienen como finalidad poner en manifiesto la relación que hay entre dos variables, para ello, se utiliza gráficos de ejes cartesianos. Las etapas para su desarrollo son:
- a) El recojo de las muestras de dos variables mediante una tabla, para ello, es importante tener en cuenta la situación del recojo de los datos y sobre las variables que participan en el proceso, para que así no distorsione la medición; b) Establecer el rango de valores de las dos variables; c) Elaboración del diagrama marcando el punto de intersección y e) Análisis e interpretación de los resultados.
5. Hoja de recojo de datos, conocido como hoja de registro o verificación: la finalidad de esta herramienta es recopilar la información de manera clara, ordenada y estructurada las que pueden ser con formatos de gráficos, números, símbolos u otros ítems, las cuales dependerán del tipo de información que se pretende recopilar. Una vez obtenida la información se realizará el análisis para la toma de decisiones.

6. Gráfico de control: son utilizados para realizar análisis, supervisión y control estadístico de los procesos, para su elaboración se toma en cuenta el diagrama de líneas en base a los datos que se desean controlar.
7. Estratificación de datos: consiste en clasificar y separar los datos en grupos o categorías, con la finalidad de poder analizar con mayor profundidad las causas y comprobar las acciones de mejora.
8. Brainstorming o tormenta de ideas: es utilizado como soporte para muchas herramientas de gestión, puesto que busca la generación de ideas, el pensamiento creativo e innovador, la integración y participación de todo el personal, para la solución de los problemas de manera conjunta.

### **Herramientas de gestión**

Cuatrecasas (2010) fundamenta que dentro de la gestión de las organizaciones existen ocho herramientas de gestión las cuales son empleadas para aumentar la eficiencia en los procesos de mejora continua, las cuales son:

1. Diagrama de afinidad: consiste en recoger datos, ideas y opiniones de un grupo de personas para la solución de problemas o situaciones. Las etapas a considerar son:
  - a) La definición de los objetivos del estudio;
  - b) El recojo de los datos e ideas;
  - c) La explicación de los datos e ideas en referencia al problema y
  - d) Organizar los datos en grupos de afinidad.
2. Diagrama de relaciones: consiste en graficar las relaciones que se dan entre los datos e ideas recopiladas. Para ello es importante seguir las siguientes etapas:
  - a) La clara definición del problema;
  - b) La identificación de todas las causas;
  - c) Establecimiento de las relaciones causa-efecto y
  - d) La determinación de las causas más importantes.

3. Diagrama de árbol: sirve para ordenar gráficamente las diferentes acciones para resolver los problemas o situaciones en estudio. Para ello, es importante la definición de los objetivos que se quiere obtener y el cumplimiento de las diferentes actividades y procesos.
4. Diagrama de matriz: son las que se definen gráficamente las relaciones entre la causa, efecto y soluciones de una situación.
5. Diagrama de análisis de matriz-datos: es aquel que permite analizar la información del diagrama de matriz anterior de manera individual, que para ello se utilizara técnicas estadísticas conocido como “análisis multivariable”. Además, esta herramienta no utiliza representaciones gráficas.
6. Diagrama PDPC (Process Decisión Program Chart) conocido como diagrama de decisiones: es aquel que efectúa de causa-efecto-soluciones. Así mismo, son establecidas gráficamente al árbol de decisiones que se han de tomar.
7. Diagrama de flujo: son utilizados para la representación de flujos de operaciones con sus relaciones y dependencias a través de una serie de símbolos; asimismo, esta herramienta se puede utilizar para optimizar procesos, oportunidades de mejora desde un punto de partida hasta el final con la finalidad de identificar y clasificar las diferentes actividades las cuales forman parte del proceso.

### **La gestión de calidad total o TQM**

Cuatrecasas (2010) considera que es una forma de gestionar una organización, cuya finalidad es obtener la calidad total de todos los recursos tanto organizativos, técnicos y sobre todo humanos, en el que se contemple ideas participativas, satisfacción de los clientes, motivación y formación, la mejora continua, ya que la participación del capital humano en las organizaciones es indispensable

principalmente en la generación de ideas y uso de las técnicas para lograr la calidad total, para ello las empresas deben tener en cuenta: el crecimiento a nivel personal, reconocimiento por la labor que realizan, hacer que se sientan satisfechos por el trabajo que realizan.

### **La mejora continua**

Cuatrecasas (2010) sustenta que es un aspecto fundamental de la calidad total, cuyo término procede del término japonés Kaizen lo que significa “hacer pequeñas cosas mejor”. Así mismo, menciona que la mejora continua se puede dar a través del ciclo de Deming o el ciclo PDCA (Planificar, Realizar, Comprobar, Actuar) y mediante la aplicación de herramientas de calidad las cuales constituyen la identificación y resolución de problemas, por lo cual, las herramientas que serán de gran utilidad en la mejora continua son: a) Las siete herramientas básicas como es: diagrama de causa – efecto, gráfico de control, histogramas, diagrama de Pareto, diagrama de dispersión o correlación, hoja de recojo de datos y estratificación de datos; b) El diseño estadístico de experimentos (DEE); c) La tormenta de ideas; d) Las siete nuevas herramientas de gestión: diagrama de afinidad, matricial, concesiones o correlaciones, de árbol, de procesos de decisión, de análisis de matriz- datos y diagrama de flujo y e) Control estadístico de procesos.

### **El ciclo de Deming, conocido también como el ciclo PDCA (Planificar, Realizar, Comprobar, Actuar)**

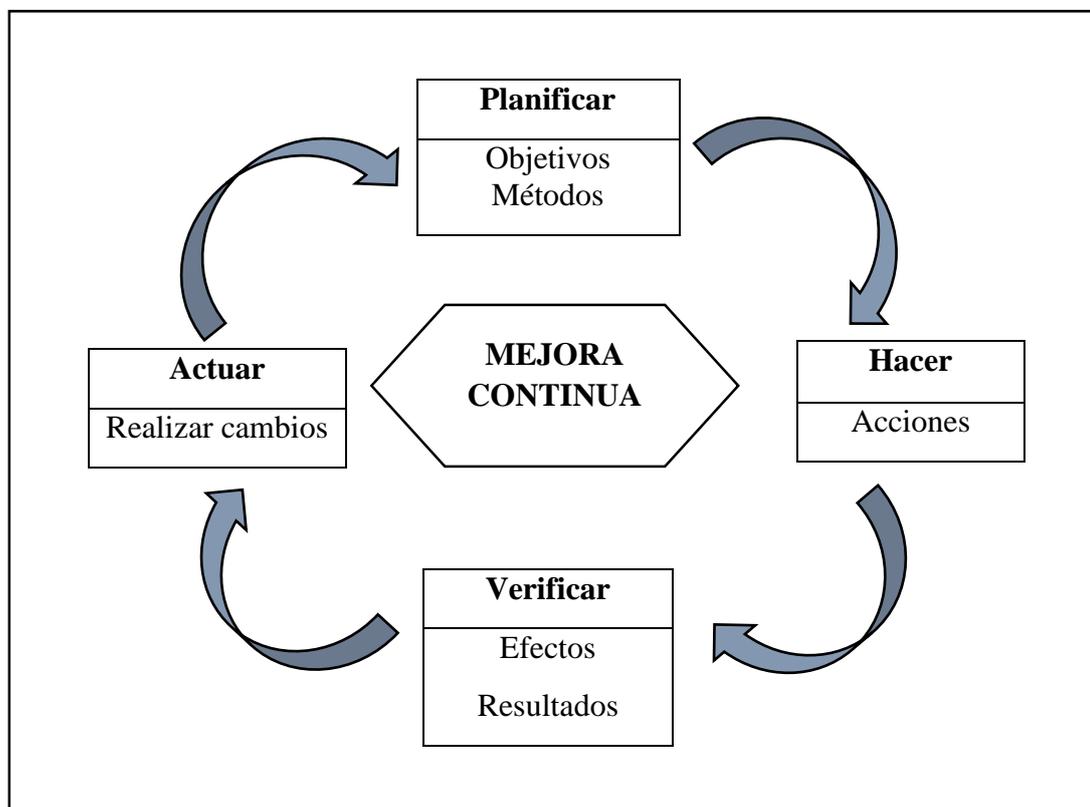
La definición de las dimensiones e indicadores de gestión de calidad, fue determinado en base al modelo creado por el Dr. Williams Edwards Deming en el año 1989, puesto que este modelo fue uno de los primeros en ser aplicado, en vista que tuvo como finalidad la mejora continua mediante la autoevaluación de las

organizaciones; así como también permite a las empresas incorporar las nuevas mejoras mediante las cuatro etapas, las cuales son: planificar, hacer, verificar y actuar.

Según Deming (como se citó en Cuatrecasas, 2010) el ciclo PDCA, siglas en inglés Plan, Do, Check, Act, sirve como guía para el desarrollo de la mejora continua y para la resolución de problemas de manera estructurada compuesta en cuatro etapas, las cuales son:

### Figura 1

*El Ciclo de Deming.*



*Nota.* La figura muestra el ciclo de Deming dado en cuatro etapas. Fuente: Deming (como se citó en Cuatrecasas, 2010).

## **Etapa de planificar**

Deming (como se citó en Cuatrecasas, 2010) considera que planificar consiste en establecer y determinar de manera eficiente y anticipada todas las actividades que se van realizar durante el desarrollo del proceso de mejora. En ese contexto el desarrollo o progreso de una empresa depende mucho de la planificación ya que este es un valor muy importante, razón por el cual los directivos tienen que estar comprometidos en conocer y analizar las distintas situaciones de la empresa, relacionado a las actividades, al uso de sus recursos y a la participación del personal, ya que sólo así se podrá conocer la verdadera situación y posición de la empresa.

Según Deming (como se citó en Cubino, 2001) consiste en establecer de manera eficiente una serie de actividades las cuales van a ser realizadas durante un periodo de tiempo, para ello, la primera labor consiste en identificar los problemas o actividades dispuestos a ser mejorados, establecer los objetivos, los métodos, herramientas, técnicas, programar actividades que se van a desarrollar y finalmente estructurar un plan de trabajo. Asimismo, para que una organización busque realizar las mejoras tiene que crear grupos de trabajo, escuchar las opiniones de las personas internas o externas a la empresa.

## **Indicadores de planificación**

- Identificación de problemas: es un aspecto muy importante que las organizaciones deben considerar, puesto que, mediante ello los directivos identifican y conocen el origen en donde existen ciertas dificultades que hacen que la empresa no funcione u obtenga resultados favorables.
- Establecimiento de metas y objetivos: significa plantear lo que la empresa quiere lograr a un corto, mediano o largo plazo, que mediante las metas y objetivos se

puede conocer el rumbo de la empresa, es decir hacia donde direcciona sus acciones y esfuerzos. Por lo cual, se considera que este es un factor indispensable para el surgimiento de las organizaciones puesto que sin ellas no tendrían sentido de operar en el mercado.

- Establecimiento de métodos y técnicas: son aquellas herramientas las cuales posibilitan el adecuado funcionamiento de la empresa y la obtención de los resultados óptimos, favorables y beneficiosos, lo cual hacen que de una manera sean aceptadas por los clientes y puedan lograr una estabilidad en el mercado donde realizan sus actividades.
- Planteamiento de un plan de trabajo: consiste en dar un orden sistemático sobre las distintas acciones, informaciones y procedimientos que se realizan dentro de la empresa, ello con la finalidad de poder asegurar el logro de los objetivos; lo que significa que las empresas que no trabajan bajo un plan de trabajo tienen muchas más probabilidades de que en un corto periodo de tiempo ya no realicen sus actividades u operen en el mercado (Deming como se citó en Cuatrecasas, 2010).

### **Etapas de hacer o realizar**

Según Deming (como se citó en Cuatrecasas, 2010) consiste en llevar a cabo todo lo planificado, es decir cumplir de manera objetiva todas las acciones que se han planteado en la primera etapa; este cumplimiento precisamente debe ser con el compromiso de todos los integrantes de la empresa para que así conjuntamente pueda llegar a lograr lo propuesto.

Según Deming (como se citó en Cubino, 2001) consiste en dar cumplimiento al plan, es decir que aquí se tiene que cumplir todo lo que se había planificado en la etapa anterior, para ello se tiene que asignar recursos y responsabilidades, usar

métodos adecuados y realizar el respectivo seguimiento para su debido cumplimiento al plan.

### **Indicadores de hacer o realizar**

- Desarrollo de actividades de acuerdo al plan: consiste en realizar las actividades de acuerdo a lo planificado, siendo este un valor muy importante para las empresas ya que a través de este pueden lograr sus objetivos en el tiempo establecido, sobre todo porque un plan indica que debes hacer y que no debes hacer en un periodo de tiempo, así como también indica un orden cronológico sobre el desarrollo de las actividades, cosa que así no se realicen actividades que deberían ser realizados en otro momento.
- Asignación de los recursos de acuerdo a las actividades: consiste en asignar los recursos de manera eficiente para cada uno de las actividades que se van a desarrollar, ello principalmente para que no se tenga problemas en cuanto a su cumplimiento. Por lo cual el asignar eficientemente hace que se logre buenos resultados, se contribuya con el progreso de la empresa y se mejore el tiempo de entrega de los productos.
- Conformación de los equipos de trabajo: este es un aspecto primordial a ser considera por las empresas, puesto que mediante ello las personas quienes laboran en la entidad hacen que sus procesos, actividades sean mucho más fáciles de cumplirlas ya que el trabajo en equipo amerita el apoyo mutuo entre todos (Deming como se citó en Cuatrecasas, 2010).

### **Etapas de verificar o comprobar**

Según Deming (como se citó en Cuatrecasas, 2010) consiste en cotejar el cumplimiento de todo lo planificado en la primera etapa y sobre ello analizar la

evaluación de la empresa en un determinado periodo, para que de esa manera los directivos planteen propuestas de mejoras que se requieren y así tomar las decisiones correspondientes.

Según Deming (como se citó en Cubino, 2001) consiste en ver si es que las actividades que se habían planificado de han desarrollado de la mejor manera, para ello se tiene que medir los resultados, comparando un periodo tras otro periodo y sobre ello realizar un previo análisis de dichos resultados.

### **Indicadores de verificar o comprobar**

- Verificación de los procedimientos: consiste en ver si realmente se están cumpliendo o no los procedimientos que tienen el desarrollo de cada una de las actividades realizadas dentro del empresa, por lo cual realizar esto es importante porque mediante ello se puede administrar los recursos, actividades, definir responsabilidades, identificar las necesidades y mejorar la efectividad de los resultados.
- Evaluación de los resultados: es un aspecto muy importante porque mediante ello se conoce la evolución de la empresa, es decir si los resultados obtenidos están de acuerdo a los objetivos y a las realidades que se esperaba lograr, por lo cual no debe ser aislado ni omitido este aspecto dentro de una empresa que buscan ser competitivo en el mercado (Deming como se citó en Cuatrecasas, 2010).

### **Etapas de actuar**

Según Deming (como se citó en Cuatrecasas, 2010) consiste en realizar las acciones necesarias frente a los resultados obtenidos en las etapas anteriores, es decir tomar las acciones necesarias frente a lo obtenido y en base a ello establecer mejoras las cuales permitan beneficiar a la empresa y así ser competitivo en el mercado.

Según Deming (como se citó en Cubino, 2001) consiste en realizar las acciones necesarias frente a los resultados obtenidos durante el desarrollo de las etapas para ello, se tiene que identificar las posibles causas, para que así una vez identificada se determine dónde se va realizar los cambios, que acciones preventivas y reactivas se va a realizar y el desarrollo de las modificaciones en los procesos dados de acuerdo a las conclusiones.

### **Indicador de actuar**

- Establecimiento de mejoras correctivas y modificaciones: consiste en establecer mejoras de acuerdo al resultado obtenido en cada una de las actividades y si es necesario realizar las modificaciones, razón por el cual este es un aspecto muy importante ya que mediante ello se analizará y se establecerá mejoras en la que las empresas tuvieron ciertas dificultades en las etapas anteriores (Deming como se citó en Cuatrecasas, 2010).

Las estrategias y acciones a ser aplicables sobre la gestión de calidad son: a) estrategia de estandarización de procesos lo cual hace énfasis en la reducción de pérdidas de materiales, insumos, materias primas, permite aumentar la transparencia del desarrollo de las actividades, todo ello con el objetivo de mejorar el manejo y la manipulación de materiales, agrupar los procesos y así lograr resultados ventajosas para la empresa; b) estrategia corporativa: consiste en establecer un plan eficiente a un largo plazo, desarrollada por los altos directivos de la empresa de tal manera que se fijen los objetivos, la misión, visión de la empresa; asimismo, esta estrategia permite la asignación de los recursos humanos, el diseño organizacional y la transparencia en el accionar de las unidades funcionales; c) Estrategia funcional: consiste en mejorar el sistema de comunicación, promueve la motivación, el desarrollo de programas de

capacitación con la finalidad de maximizar la productividad y aumentar las habilidades y competencias del personal y así evitar la rotación y el ausentismo; asimismo, se tiene que promover la comodidad, la flexibilidad en los horarios y la compensación justa (Deming como se citó en Cuatrecasas, 2010).

### **Modelos de Gestión de Calidad Total**

Camisón et al. (2006) menciona que la gestión de calidad total cuenta con los siguientes modelos los cuales son:

- Modelo Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA): consiste en que los directivos o representantes de las empresas deben estar orientadas a la dirección estratégica y a los clientes; asimismo, deben dirigir, responder y gestionar el desempeño hacia los resultados mediante la construcción de estrategias, de tal manera que se logre una mejora en el desempeño de la empresa y la satisfacción de los clientes. Además, este modelo tiene como objetivo hacer que las organizaciones mejoren su competitividad, es decir:
  - a) Ayuda a mejorar el desempeño, la capacidad y resultado de la organización; b) Hace que la comunicación sea adecuada, fluida y se difunda entre todos los miembros de la organización; c) Sirve como herramienta para comprender, gestionar el desempeño y guiar la planificación de la empresa y d) Permite mejorar la eficiencia de la empresa puesto que están orientados al logro de resultados tanto en: los productos y servicios, hacia el cliente, finanzas, recursos humanos, liderazgo y responsabilidad social.
- Modelo de Excelencia de la European Foundation for Quality Management (EFQM): es aplicado con una serie de objetivos tales como:

- a) Permitir el desarrollo de la autoevaluación consigo mismo y por terceros; b) Impulsa el desarrollo de actividades de benchmarking; c) Ser utilizado por las organizaciones como base para lograr el Premio Europeo de la Calidad; d) Permite identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, teniendo en cuenta la relación del personal, proceso y resultados obtenidos; e) Enfatiza en un estilo de liderazgo idóneo tanto en la dirección de los recursos como del personal y f) Permite mantener una ventaja competitiva sostenida y el logro de la excelencia organizativa.
- Modelo Deming Prize: este modelo pretende a que cada empresa se autoevalúe, sepa su situación actual, determine sus retos y objetivos propios; así mismo, genera una serie de beneficios tales como:
    - a) Estabilizar y mejorar la calidad de la empresa a través de la dirección y control del negocio y así reducir los problemas de producción, instalación y servicios que ofrece la empresa; b) Permite mejorar la productividad, reducir los costos, incremento de la satisfacción de los consumidores y mejorar los sistemas de control productivo; c) Impulsa incrementar las ventas mediante la satisfacción de las necesidades de los consumidores y el desarrollo de productos competitivos; d) Permite determinar los planes de los directivos y de negocio a la que se dedica la empresa, para que así sea desarrollado son ningún inconveniente; e) Fomenta una cultura organizacional armoniosa entre todos los miembros de la empresa y f) Impulsa la motivación para dirigir y mejorar los resultados que se pretenden lograr.
  - Modelo iberoamericano de Excelencia en la Gestión: este modelo tiene una gran semejanza con el Modelo de Excelencia de la EFQM, solo que este modelo está

dividido en nueve criterios clasificados en cinco procesos las que sirve como facilitadores (liderazgo, estrategias, desarrollo personal, recursos y clientes) y cuatro criterios orientado a los resultados (resultado en los clientes, desarrollo de las personas, en la sociedad y el resultado global).

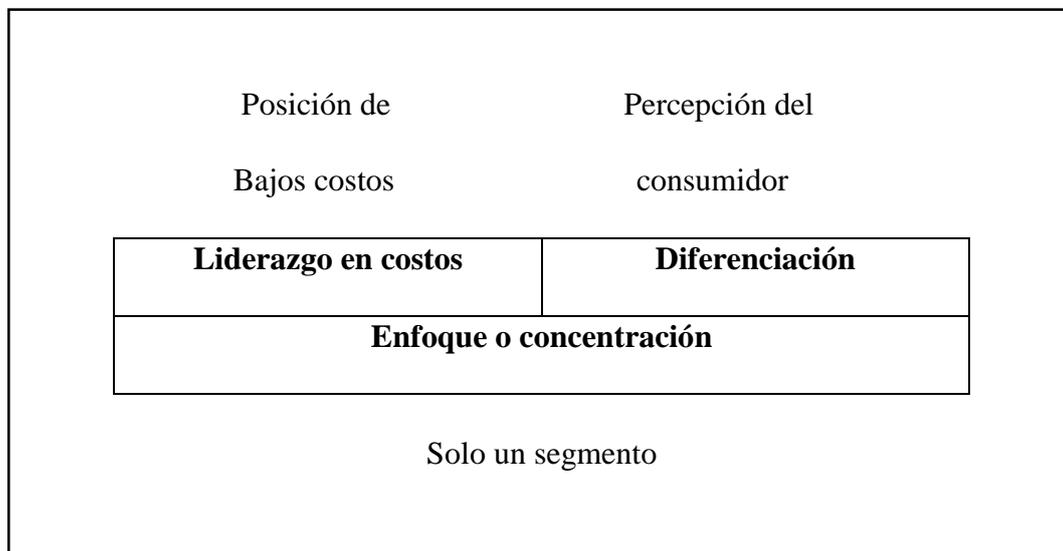
### **2.2.2. Estrategias competitivas genéricas**

Según Porter (2015) las estrategias competitivas genéricas consisten en diseñar y tomar acciones de manera defensiva u ofensiva para que de esa manera las empresas puedan afrontar en forma eficaz las cinco fuerzas competitivas de tal manera que les permita lograr rendimientos favorables en el mercado; asimismo, considera que dentro de las estrategias generales se identifica tres estrategias competitivas genéricas, donde estas permitirán obtener una posición defendible a un largo plazo e incrementar el rendimiento o desempeño para superar a los competidores, lo cual estas estrategias son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

También hace mención que las estrategias genéricas implican posicionar a las empresas para que estas maximicen sus valores con respecto a las capacidades de distinguirse de los demás, de tal manera que para formular dichas estrategias se tienen que analizar de manera objetiva, eficiente y profunda al competidor, ya sea sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, porque muchas veces los directivos o representantes con el simple hecho de conocer a grandes rasgos a sus competidores consideran conocerlos muy bien y establecer estrategias que impliquen la diferenciación.

## Figura 2

### *Estrategias competitivas genéricas de Porter*



*Nota.* La figura muestra las estrategias competitivas genéricas. Fuente: Porter (2015).

Según Escalante (2009) la estrategia competitiva consiste en establecer los objetivos y metas con mayor precisión y determinar las políticas las cuales serán necesarias para lograr dichos objetivos; así mismo, puntualiza que las estrategias competitivas consisten en relacionar y/o combinar las metas por las cuales las organizaciones buscan los medios apropiados y realizan esfuerzos para alcanzarlo en el tiempo establecido. Por otro lado, menciona el proceso que se debe tener en cuenta para formular una estrategia competitiva las cuales son: a) Identificar el sector del mercado en la cual se encuentra posicionado la competencia; b) Realizar un análisis del entorno en la que se encuentra la empresa, con el fin de identificar los factores claves para lograr el éxito, las oportunidades, las amenazas, analizar a los competidores y ver los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a la competencia; c) Determinar las actividades de la empresa y sobre ello establecer las supuestas

estrategias para luego definir alternativas y seleccionar estrategias adecuadas y factibles para su desarrollo y debido cumplimiento.

### **Dimensiones de las estrategias competitivas genéricas**

Liderazgo en costos: consiste en alcanzar el liderazgo en base a un conjunto de políticas funcionales, exigiendo la construcción de instalaciones agresivas, reduciendo vigorosamente los costos controlando rigurosamente los gastos tanto variables como fijos, las fuerzas de ventas, publicidad y otros aspectos que permitan lograr el liderazgo en relación a la competencia, pero la calidad de los productos y servicios que ofrecen las empresas no deben ser descuidadas. En ese contexto una vez conseguido el liderazgo de costos permitirá a la empresa tener altos niveles de utilidad, lo cual estos podrán ser reinvertidos en equipos o en instalaciones muchos más modernos, puesto que la reinversión trae consigo una serie de beneficios que inclusive se considera como uno de los requisitos para mantener la posición de los costos bajos. Para el logro de esta estrategia las empresas deben considerar lo siguiente:

- Control de los costos: consiste en el que las empresas quienes buscan ser líderes en costos, tienen que realizar un control estricto a sus costos que incurren al momento de elaborar un determinado producto, puesto que dicho control conlleva tener precios unitarios más bajos, ofrecer productos de igual o mejor calidad, pero a un menor costo. En ese contexto la aplicación del control de costos es importante en las empresas ya que esto permite mejorar e incrementar las ventas y la participación en el mercado.
- Herramientas tecnológicas: es una de las herramientas muy importante para el desarrollo de las actividades dentro de una empresa, principalmente porque estos hacen que se optimicen los procesos, se controlen los recursos, de tal manera que

se pueda mejorar el incremento de los costos, a través del desarrollo de acciones como rapidez, precisión, exactitud y en el tiempo estándar o real. Por lo cual los directivos que tienen como objetivo que su empresa sea líder en costos dentro del mercado tienen que implementar o invertir en máquinas modernas.

- Verificación de las materias primas: consiste en controlar y verificar el ingreso al establecimiento las materias primas e insumos que usan para elaborar un determinado producto, es por ello que este es un factor muy importante ya que los productos que elaboran dependen mucho de las materias primas, insumos y materiales. Además, dicha verificación de alguna manera contribuye a la empresa ser líder en costos, principalmente porque al ser de calidad muchas veces ya no necesitan de algunos otros insumos o complementos para su transformación (Porter, 2015).

Diferenciación: consiste en dar productos o prestar servicios donde el cliente o consumidor considere diferente a la empresa frente a la competencia; así mismo, es aquel que permite tener una protección contra los rivales, puesto que esta estrategia permite fidelizar a los clientes y hacer que estos sean menos sensibles, principalmente con respecto a los precios, permitiendo incrementar los márgenes de utilidad. Es decir que consiste en elaborar productos o brindar servicios pero que estas sean consideradas únicas en el mercado y que les permita diferenciarse de los demás. Para poder lograr todos estos aspectos, existen diferentes formas que pueden ser empleados, principalmente para el logro de las ventajas competitivas, para lo cual las empresas deben dar énfasis a los siguientes aspectos:

- Características de los productos diferenciados: consiste en que los productos deben tener características únicas o muy diferentes a las de la competencia ya sea

en temas de diseño, la decoración, presentación, el sabor entre otras características, sobre todo porque esto muchas veces valoran los clientes al momento que buscan satisfacer sus necesidades.

- Características únicas en atención al cliente: consiste en que las personas quienes reproducen o prestan el servicio dentro de una empresa cuenten con habilidades necesarias para dar una atención adecuada a sus clientes o consumidores. Esto es precisamente porque lograr la satisfacción de las necesidades de los consumidores dependerá en gran medida de las actitudes, valores, habilidades, destrezas que tengan las personas al momento de ofrecer el bien. Por lo cual los empresarios deben dar mucho énfasis en la manera de atender a sus clientes.
- Diseño de productos atractivos frente a la competencia: consiste en que las empresas tienen que diseñar productos novedosos, atractivos, innovadores, las cuales hagan que se diferencien a la competencia, principalmente debido a que los clientes cada vez más son exigentes (Porter, 2015).

Enfoque o concentración: esta estrategia está dirigida especialmente para un grupo de compradores en particular, un segmento definido o un mercado geográfico, donde a diferencia de las demás estrategias este enfoque se preocupa en dar un excelente servicio al cliente, diseñando estrategias mucho más funcionales en base a las anteriores estrategias, de tal manera que logre satisfacer las diferentes necesidades de su mercado. Para que las empresas puedan de una manera lograr esta estrategia, deben considerar lo siguiente:

- Enfocarse en un segmento de clientes que buscan costos bajos: que consiste en identificar a un mercado que buscan productos y servicios de calidad y a precios bajos, es decir deben estar equilibrado respecto a la calidad y precio, por el cual

frente a estos no necesariamente tienen que brindar sus servicios u ofrecer sus productos un segmento definido sino deben estar al servicio de todos, porque en el mercado existen un sin número de tipos de clientes al cual tienen que también satisfacerlas.

- Valorar las necesidades y preferencias de los consumidores: consiste en el que los directivos tienen que tener en cuenta claramente que es lo que buscan los clientes, como es que lo necesitan o quieren ser atendidos, para que en base a ello se pueda elaborar, producir o prestar el servicio adecuado; también es preciso mencionar que este es un aspecto que las empresas no deben dejar de lado ya que el desarrollo, progreso que estas tienen en el mercado dependen mucho de la aceptación y participación de sus clientes (Porter, 2015).

Para el debido cumplimiento de las estrategias competitivas genéricas también es importante aplicar algunas estrategias más, las cuales son:

- La estrategia de economía de escala: consiste en producir grandes volúmenes de artículos o bienes reduciendo los costos, reducción que radica en el desarrollo eficiente de adquisición de materias primas e insumo a un bajo costo, permitiendo a que la empresa minimice su precio.
- Estrategia de Océano Azul (Blue Ocean Strategy): consiste en mejorar de manera innovadora la competencia de la empresa, ya sea sobre sus materiales, equipos tecnológicos, utensilios, instrumentos a fin de mejorar la imagen de la empresa; asimismo, esta estrategia será factible mediante la aplicación de la herramienta llamada matriz de ERIC (Eliminar aquello que no suma al desarrollo de la empresa, Reducir materiales, equipos que generan una inversión por encima de su

valor, Incrementar en los aspectos que aportan valor y Crear lo que todavía la competencia no ha ofrecido.

- Estrategia de respuesta rápida: consiste en el que las empresas deben tener la capacidad de respuesta a los clientes, es decir optimizar los tiempos de entrega de los productos, prestación del servicio de tal manera que logren una ventaja competitiva.
- Estrategia de integración hacia atrás: consiste en conseguir un mayor control de los proveedores de la empresa; esta estrategia básicamente es aplicable cuando los proveedores no son confiables, sus precios son muy elevados, no son capaces de satisfacer con las materias primas e insumos de calidad, cuando la cantidad de proveedores son pocos a diferencia de la competencia (Porter como se citó en Carrión, 2007).

### **2.2.3. Micro y pequeñas empresas**

#### **Definición**

Según la Ley N° 28015 de Promoción y Formalización de las micro y pequeñas empresas, las MYPES son una unidad económica donde estas se constituyen como persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial tal como lo contempla en la legislación vigente. El objetivo de estas empresas básicamente es desarrollar una serie de actividades referente a las extracciones, transformaciones de las materias primas, producción de bienes, comercialización y la prestación de los diferentes servicios (El Peruano, 2003).

#### **Características de las MYPES**

Según la Ley N° 30056 que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial, las empresas para que

sean consideradas como micro y pequeñas empresas deben ubicarse o caracterizarse principalmente según el nivel de las ventas que estas tienen anualmente, como se muestra a continuación:

- Las ventas anuales de las micro empresas deben ser de 1 UIT hasta un máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), es decir ingresos de S/ 1,00 hasta S/. 622 500.00 anuales y un promedio mensual de S/. 1,00 hasta S/. 51 875.00, cifra obtenida a través de las operaciones realizadas en base al valor de la UIT-2018 como fue S/. 4 150.00.
- Las ventas anuales de las pequeñas empresas deben ser superiores a 150 UIT hasta un máximo de 1700 UIT, es decir ingresos de S/. 622 500.00 hasta S/. 7 055,000.00 anual y un promedio mensual de S/. 51 875.00 hasta S/. 587 916.667, calculado en base al valor de la UIT.
- Las ventas anuales de las medianas empresas deben ser superior a 1700 UIT hasta un máximo de 2300 UIT, es decir de S/. 7 055,000.00 hasta S/. 9 545,000.00 anual y un promedio mensual de S/. 587 916.667 hasta S/. 795 416.667, calculado en base al valor de la IUT (El Peruano, 2013).

### **Beneficios**

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT, 2019) en el Perú debido a los altos niveles de emprendimiento, el estado a través de sus políticas da un impulso a la gestión de las MYPES, así como también da un respaldo y brinda algunos beneficios, principalmente para la facilidad de su creación y su formalización, donde dichos beneficios son:

- Pueden ser constituidas como una persona jurídica por medio del internet a través del Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (SUNARP).
- Las MYPES se pueden asociar principalmente para que estas tengan mayores accesos a los mercados privados y a las compras estatales.
- Tienen la oportunidad de la participación a los eventos de ferias, campañas y exposiciones ya sea en el ámbito regional, nacional e internacional.
- Pueden realizar la exportación de sus mercancías de manera sencilla a través de un mecanismo denominado “Exporta fácil”, a cargo de la (SUNAT).
- Pueden participar en las contrataciones y adquisiciones del Estado.

Todos estos beneficios que establece el estado para las MYPES son dados principalmente a consideración de sus niveles de ventas anuales y que además estas deben estar inscritos en el Registro de la Micro y pequeña Empresa (REMYPE), cuyos requisitos para su inscripción son: a) El Registro Único de Contribuyente (RUC) debe estar vigente; b) Contar con el Usuario y Clave SOL; c) Contar como mínimo un trabajador y d) No pertenecer a los siguientes rubros: bares, discotecas, casinos y juegos de azar.

### **Tipos de MYPES**

Según Universia Perú (2011) las MYPES en el Perú se clasifican en tres tipos, ello debido a la capacidad de autofinanciamiento que tienen principalmente para su crecimiento, productividad e innovación en el ámbito empresarial.

- MYPE de acumulación: son aquellas empresas que tienen la capacidad de generar utilidades de tal manera que su capital original se mantenga e inviertan en su crecimiento, es decir que este tipo de MYPE tienen mayores activos.

- MYPE de subsistencia: son aquellas empresas que no tienen la capacidad de generar utilidades y no inciden significativamente en la creación de empleo adicional remunerado.
- Nuevos emprendimientos: son aquellas iniciativas empresariales puestas debido a la oportunidad que existe en el mercado, cuya visión es la innovación, creatividad y cambio de la situación económica del país y de las condiciones de vida de las personas.

### **Importancia**

Las micro y pequeñas empresas son muy importante para el país debido a que estas representan la fuerza, el motor y el entusiasmo del Perú, así mismo, por el nivel de empleo que estas generan para la población, lo cual ello contribuye en la mejora de la economía y de las condiciones de vida de las personas, permitiendo de esta manera disminuir el nivel de pobreza que hay a nivel nacional. Por tal razón es importante que se le brinde los apoyos necesarios a fin de impulsar su desarrollo, crecimiento y permanencia en el mercado, así como también hace que las personas sigan emprendiendo con pequeños negocios, se esfuercen e impulsen para que así su fuerza económica venga de núcleos pequeños (El Peruano, 2018).

#### **2.2.4. Rubro Restaurante**

##### **Definición**

Según el Ministerio de Comercio Exterior de Turismo (MINCETUR, 2004) define como aquel establecimiento en la que se venden comidas y bebidas al público en general, donde las comidas son preparados en el mismo local y por las mismas personas quienes laboran en dichos establecimientos. Además, hace mención a

algunos requisitos que deben ser considerados para el inicio de las actividades de elaboración de comidas, las cuales son:

- Encontrarse inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), principalmente para la obtención del registro administrativo, de tal manera que puedan desarrollar sus actividades con normalidad.
- Deben tener la licencia de funcionamiento otorgado por la municipalidad, de tal manera que se evite anomalías respecto al debido funcionamiento del establecimiento en un lugar determinado.

### **Clasificación**

De acuerdo al Ministerio de Comercio Exterior de Turismo (MINCETUR, 2004) el establecimiento como es el restaurante se clasifica en 5 categorías como son:

- Restaurante de cinco tenedores: se considera aquel restaurante de lujo donde los materiales como mesas, sillas, las cortinas, los manteles deben ser de la mejor calidad; asimismo, el alimento que se prepara dentro de estos establecimientos deben ser de calidad, con respecto al precio tiene que ser de acuerdo a la prestación del servicio y sobre todo la calidad de los platos que ofrecen, debe contar con una variedad de platos a las carta, el comedor debe ser un ambiente con amplia ventilación, con una buena iluminación; además, estos tipos de restaurantes deben contar elementos de acuerdo a la ley de seguridad para prevenir incendios, accidentes y/o enfermedades.

Por otro lado, el personal quienes laboran tiene que estar debidamente uniformados, el responsable del establecimiento debe saber cómo mínimo los idiomas (inglés, francés y castellano) y por último debe contar con el servicio sanitario es decir que sus instalaciones deben ser de lujo independientemente para damas y caballeros.

- Cuatro tenedores: se considera aquel restaurante de primera donde ofrecen alimentos a la carta, así como también menú, las personas tienen que estar debidamente capacitado para realizar la atención al consumidor, con respecto a la carta de vinos o bebidas son de manera limitada, tiene que tener sala de espera, aires acondicionados y mobiliarios de calidad.
- Tres tenedores: se considera como aquel restaurante de segunda categoría donde estos restaurantes se diferencian de los demás porque no cuenta con un acceso especial tanto para los empleados como para proveedores, el espacio aquí es mucho más restringido.
- Dos tenedores: consiste en que los insumos que se utilizan dentro del establecimiento tienen que ser siempre de lujo, donde se pueden ofrecer cuatro entradas las cuales son compartidas.
- Restaurante de un tenedor: en este tipo de restaurante solamente se ofrece menú que tienen por lo menos 4 entradas, no hay la necesidad de que las personas quienes laboran tengan o usen uniforme.

### **Tipos**

Según Balzac (2011) los tipos de restaurantes se definen de acuerdo a la costumbre social, a los hábitos, requerimiento de las personas en su conjunto y de acuerdo al tipo de clientes, entonces estos tipos son:

- Restaurante Gourmet: es donde los alimentos son de mayor calidad donde se parecen mucho al de la primera clase.
- Restaurantes especializados: es donde se ofrece una variedad de estilo de alimentos, sus platillos están en función a su especialidad que dentro de este tipo se encuentra comidas vegetarianas, pescados y mariscos, comida de carne roja y de aves.

- Restaurante de comida rápida: generalmente en este tipo de restaurantes preparan los alimentos simples y rápidos como, por ejemplo: hamburguesa, papas fritas, pizzas, etc.
- Restaurante familiar: son aquellos alimentos muy sencillos donde su precio es totalmente accesible en la cual la masa de la familia puede consumir los diferentes tipos de comidas o platos que se preparan.
- Restaurante buffet: son aquellos que tienen precios fijos.

### **Marco conceptual**

#### **Calidad de servicios.**

Es un método que usan las empresas para satisfacer al máximo las necesidades de sus clientes ya sean internos o externos, esto precisamente para que estos clientes continúen acudiendo y consumiendo los productos y servicios (Tarí, 2000)

#### **Cliente externo.**

Son aquellos que tienen características independientes a la empresa como las personas, las empresas o el mercado en general (Cuatrecasas, 2010).

#### **Cliente interno**

Constituye a las áreas, departamentos, secciones y el personal que consumen los productos (Cuatrecasas, 2010).

#### **Estrategias.**

Es un método mediante el cual las empresas logran llegar a un fin, comprensible aplicando o dando uso de ciertas técnicas o instrumentos para su debido cumplimiento. También una estrategia es un plan que ayuda a tomar las mejores decisiones y obtener buenos resultados (Porter, 2015).

### **Estrategias competitivas.**

Las estrategias competitivas son aquellos medios, métodos, herramientas, instrumentos que usan las diferentes organizaciones con la finalidad de competir con aquellas empresas rivales y de esa manera obtener ventajas competitivas (Porter, 2015).

### **Mejora continua.**

Se considera como aquel proceso en la cual se pretenden realizar mejoras con respecto al producto, servicio que ofrecen las empresas con la finalidad de corregir, innovar y así superar las metas, objetivos y expectativa de los clientes (Suárez, 2007).

### **2.3. Hipótesis**

Según Hernández et al. (2014) no en todas las investigaciones descriptivas se establecen hipótesis, ya que la formulación depende del alcance inicial del estudio, es decir cuando tienen alcance correlacional o explicativo; por lo tanto al ser esta investigación de carácter descriptiva no se estableció la hipótesis, sobre todo porque se buscó describir el perfil de los representantes y las principales características de la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.

### **2.4. Variables**

La variable de esta investigación fue las estrategias competitivas genéricas propuesto por Porter (2015) cuyas dimensiones e indicadores fueron:

- Liderazgo en costos, cuyos indicadores para esta dimensión fueron: control de costos, herramientas tecnológicas y la verificación de las materias primas.
- Diferenciación, cuyos indicadores para esta dimensión fueron: productos diferenciados, atención al cliente y diseño de los productos.

- Enfoque, cuyos indicadores para esta dimensión fueron: segmento de clientes que buscan precios bajos y valoración de necesidades del cliente.

La línea tomada para esta investigación fue la gestión de calidad de las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018, cuyo modelo tomado en cuenta fue el ciclo de Deming (como se citó en Cuatrecasas (2010) las mismas que presentan las siguientes dimensiones e indicadores:

- Planear, cuyos indicadores para esta dimensión fueron: identificar problemas, establecer metas y objetivos, establecer métodos y técnicas y el plan de trabajo.
- Hacer, cuyos indicadores para esta dimensión fueron: desarrollo de actividades de acuerdo al plan de trabajo, asignación de los recursos y la conformación de los equipos de trabajo.
- Verificar, cuyos indicadores para esta dimensión fueron: verificación de los procesamientos y evaluación de resultados.
- Actuar, cuyo indicador para esta dimensión fue: establecer de mejoras correctivas.

### **III. Metodología**

#### **3.1. El tipo y el nivel de la investigación**

La presente investigación fue de tipo cuantitativo, debido a que la recolección de los datos se dio basado en la medición de las variables en estudio, las mismas que fueron analizadas y evaluadas en concordancia al programa estadístico SPSS (Monje, 2011).

Del mismo modo la investigación fue de nivel descriptivo puesto que se relató las principales características de los representantes, de las micro y pequeñas empresas, de la gestión de calidad y de las estrategias competitivas genéricas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz en el año 2018 (Nel, 2010).

#### **3.2. Diseño de la investigación**

El diseño de la presente investigación fue no experimental – transversal. No experimental puesto que se realizó el estudio sin manipular deliberadamente la variable, es decir se observó a la Gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018, tal como se encuentra dentro de su contexto natural, conforme a la realidad. Transversal, porque la recolección de la información se dio en un espacio definido y único (Hernández et al., 2014).

#### **3.3. Población y muestra**

La población es un conjunto de casos que tienen características comunes en un momento o lugar determinado, la muestra comprende a una parte de la población representativa que se delimita del universo (Hernández et al., 2014). En ese sentido, la población en la presente investigación estuvo constituida por 257 micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes de la ciudad de Huaraz, 2018, cifra proporcionada por

la Municipalidad de Huaraz (ver anexo B); cabe indicar que la muestra se calculó considerando la fórmula de población finita, obteniéndose como resultado 154.

Fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Remplazando:

$$N = \frac{257 * 1.96^2 * 0.50 * 0.50}{0.05^2 * (257 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50} = 154$$

Donde:

a) Población: 257 MYPES del rubro restaurante; b) Nivel de confianza: 95% (1.96); c) Margen de error: 0.05; d) Probabilidad de éxito: 0.50 y e) Probabilidad de fracaso: 0.50. Aplicando la formula se obtuvo como muestra para la investigación a 154.

### 3.4. Definición y operacionalización de variables e indicadores

VARIABLE		DEFINICIÓN OPERACIONAL			Escala de medición
		DIMENSIÓN		INDICADOR	
Denominación	Definición conceptual	Denominación	Definición	Denominación	
Gestión de calidad	Según Deming (como se citó en Cuatrecasas, 2010) sostiene que el ciclo PDCA sirve como guía para el desarrollo de la mejora continua y para la resolución de problemas de manera estructurada	Planear	Consiste en planificar de manera eficiente todas las actividades que se va realizar durante un periodo de tiempo	Identificación de los problemas	Likert
				Establecimiento de metas y objetivos	
				Establecimiento de métodos y técnicas	
				Plan de trabajo	
		Hacer	Consiste dar cumplimiento a todas las actividades que se han planificado en la etapa anterior.	Actividades de acuerdo al plan	
				Asignación de los recursos	
		Verificar	Consiste en ver si es que las actividades que se habían planificado se han desarrollado de la mejor manera	Conformación de equipos de trabajo	
				Verificación de los procedimientos	
		Actuar	Consiste realizar las acciones necesarias frente a los resultados obtenidos	Evaluación de resultados	
				Establecimiento de mejoras correctivas	

VARIABLE		DEFINICIÓN OPERACIONAL			Escala de medición
		DIMENSIÓN		INDICADOR	
Denominación	Definición conceptual	Denominación	Definición	Denominación	
Estrategias competitivas genéricas	Consiste en tomar ciertas medidas o acciones defensivas u ofensivas para que maximicen sus valores en cuanto a las capacidades de distinguirse de los demás (Porter, 2015)	Liderazgo en costes	Consiste en alcanzar en base a un conjunto de políticas funcionales; exigiendo la construcción de instalaciones agresivas, reduciendo vigorosamente los costos	Control de costos	Likert
				Herramientas tecnológicas	
				Verificación de la materia prima	
		Diferenciación	Consiste en dar productos o prestar un servicio donde el cliente considere diferente a la empresa frente a la competencia	Productos diferenciados	
				Atención al cliente	
				Diseño de productos	
		Enfoque costes y diferenciación	Este enfoque se preocupa en dar un excelente servicio al cliente o consumidor diseñando estrategias mucho más funcionales en base a las anteriores estrategias	Segmento de clientes que buscan precios bajos	
				Valoración de necesidades y preferencias del cliente	

### **3.5. Técnicas e instrumentos**

Para la recolección de la información referente a la variable en estudio se utilizó como técnica a la encuesta debidamente estructurada, lo cual fue dirigida a los representantes de las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018. Debido al conjunto de afirmaciones delimitadas de cada uno de los indicadores y para realizar las mediciones correspondientes, el instrumento empleado en la investigación fue el cuestionario constituido por 27 afirmaciones las cuales fueron adaptados al modelo de la escala de Likert, la misma que tiene 5 opciones como respuesta: (5) siempre, (4) casi siempre, (3) algunas veces, (2) muy pocas veces y (1) nunca (Hernández et al., 2014).

### **3.6. Plan de análisis**

Para el recojo y análisis de la información, se estructuró el cuestionario sobre una encuesta, las mismas que fueron aplicadas a los representantes de las MYPES del rubro restaurantes de la ciudad de Huaraz, 2018, las cuales fueron incorporados al programa SPSS a fin de ver el nivel de confiabilidad del instrumento, lo que resultó como alfa de Cron Bach 0,850 (ver Anexo E), así como también para el procesamiento de los datos, la presentación de las tablas, realizar los respectivos análisis y plantear las conclusiones (Hernández et al., 2014). Además, en referencia al nivel de similitud de la investigación se usó como herramienta al Turnitin (ver anexo F) en el que se demostró la originalidad de la investigación propia del investigador.

### 3.7. Matriz de consistencia

Problema	Objetivo	Variable	Población y muestra	Metodología	Técnica e Instrumento
<p>¿Cuáles son las principales características de la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018?</p>	<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Determinar las principales características de la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar las principales características de los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.</li> <li>- Determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.</li> <li>- Determinar las principales características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.</li> <li>- Determinar las principales características de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.</li> <li>- Proponer un plan de mejora en la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.</li> </ul>	<p>Estrategias competitivas genéricas</p>	<p><b>POBLACIÓN:</b> Conformada por 257 gerentes del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.</p> <p><b>FUENTE:</b> Municipalidad de Huaraz.</p> <p><b>MUESTRA:</b> Conformada por 154 gerentes del rubro restaurante de Huaraz, 2018.</p>	<p><b>TIPO:</b> Cuantitativo porque se realizó la medición de la variable en estudio.</p> <p><b>NIVEL:</b> Descriptivo porque se describió la variable en estudio.</p> <p><b>DISEÑO:</b> No experimental – transversal</p>	<p><b>Técnica:</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento:</b> Cuestionario</p>

### 3.8. Principios éticos

EL desarrollo de la investigación se rigió por lo dispuesto en el código de ética para la investigación Versión 003 de la ULADECH Católica.

- **Principio de protección a las personas**, para el desarrollo de la investigación se presentó el protocolo de consentimiento informado (ver anexo D), el mismo que fue aceptado por todas las personas que conformaron la muestra de esta investigación. Además, mediante el consentimiento informado se comunicó el propósito de la investigación que fue realizar un análisis sobre la relación de la gestión de calidad y las estrategias competitivas genéricas en los restaurantes de la ciudad de Huaraz, así mismo se les informó que si deseaban se podían retirar de la investigación en cualquier momento, como también podían abstenerse en contestar alguna de las interrogantes, así mismo se les indicó que los datos quedarán para las futuras investigación. En esta investigación no se tuvo a menores de edad como participantes, no se solicitó autorización a las empresas ya que el cuestionario fue diseñado para los gerentes o representantes legales.
- **Principio de beneficencia y no maleficencia**, por la naturaleza que tuvo esta investigación no presentó ningún tipo de riesgo, puesto que en todo momento se buscó maximizar los beneficios en favor de los participantes de la investigación y el investigador.
- **Principio de justicia**, finalizado la investigación los resultados estarán disponibles a través de correos electrónicos o participación en eventos de exposición, sobre todo para aquellos que formaron parte del estudio ya sea para aplicarlas a sus empresas o realizar nuevas investigaciones. Así mismo, el trato, el respeto y las consideraciones fueron las mismas para todas las personas.

- **Principio de integración científica**, se tuvo siempre presente que la identidad de las personas es confidenciales y anónimas, las mismas que fueron mencionados a los participantes. El uso de equipos electrónicos, mecánicos entre otros no fueron necesarios en la investigación, razón por la cual no se estableció protocolos de seguridad; también se hizo mención a los participantes que la información recolectada quedará en custodia del investigador por un periodo de cinco años, las mismas que fueron utilizadas exclusivamente para este estudio. Además, no se presentó ningún tipo de conflicto de intereses.
- **Principio de libre participación y derecho a estar informado**, previo a la recolección de la información se les solicitó expresamente el consentimiento informado a cada participante; así mismo, se les imploró que las dudas o consultas que tengan referente a la investigación nos hagan llegar, para que sean absueltas oportunamente.
- **Principio del cuidado del medio ambiente y a la biodiversidad**, en la investigación no se tuvo como muestra animales, plantas, tampoco se manipularon o realizaron aplicaciones en el medio ambiente y la biodiversidad como parte de la investigación. La muestra del estudio fueron los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018 (Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Resolución N° 0916-2020-CU-ULADECH Católica, 2020).

## IV. Resultados

### 4.1. Resultados

**Tabla 1**

*Características de los representantes de las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018*

Datos generales	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
Edad		
18 – 30 años	28	18,2
31 – 50 años	74	48,1
50 años a más	52	33,8
Total	154	100,0
Género		
Masculino	39	25,3
Femenino	115	74,7
Total	154	100,0
Grado de Instrucción		
Sin instrucción	15	9,7
Primaria	53	34,4
Secundaria	58	37,7
Superior no universitario	24	15,6
Superior universitario	4	2,6
Total	154	100,0
Cargo que desempeña		
Dueño	109	70,8
Administrador	45	29,2
Total	154	100,0
Tiempo en el cargo		
0 a 3 años	24	15,6
4 a 6 años	67	43,5
7 años a más	63	40,9
Total	154	100,0

*Nota.* Datos tomados del cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.

**Tabla 2***Características de las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018*

Datos de la empresa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
<b>Tipo de constitución</b>		
Persona natural	114	74,0
E.I.R.L.	40	26,0
Total	154	100,0
<b>Tiempo de permanencia en el rubro</b>		
0 – 3 años	39	25,3
4 – 6 años	59	38,3
7 años a más	56	36,4
Total	154	100,0
<b>El nivel de ingreso promedio mensual</b>		
De S/. 1 hasta S/. 51,875.00	152	98,7
De S/. 51,875.00 hasta S/. 587,916.00	2	1,3
Total	154	100,0
<b>Las personas que trabajan</b>		
Familiares	113	73,4
Personas no familiares	41	26,6
Total	154	100,0

*Nota.* Datos tomados del cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.

**Tabla 3**

*Características de la gestión de calidad en las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018*

Gestión de Calidad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
<b>Identifica los problemas dentro de la organización</b>		
Nunca	17	11,0
Muy pocas veces	20	13,0
Algunas veces	29	18,8
Casi siempre	58	37,7
Siempre	30	19,5
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>
<b>Establece metas y objetivos dentro de su empresa</b>		
Nunca	9	5,8
Muy pocas veces	51	33,1
Algunas veces	24	15,6
Casi siempre	39	25,3
Siempre	31	20,2
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>
<b>Establece métodos y técnicas para mejorar su gestión</b>		
Nunca	17	11,1
Muy pocas veces	49	31,8
Algunas veces	25	16,2
Casi siempre	41	26,6
Siempre	22	14,3
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>
<b>Establece un plan de trabajo dentro de la organización</b>		
Nunca	3	1,9
Muy pocas veces	23	14,9
Algunas veces	47	30,5
Casi siempre	46	29,9
Siempre	35	22,8
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>
<b>Ejecuta actividades de acuerdo al plan de trabajo</b>		
Nunca	4	2,6
Muy pocas veces	6	3,9
Algunas veces	27	17,5
Casi siempre	60	39,0
Siempre	57	37,0
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>

Gestión de calidad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
<b>Asigna recursos de acuerdo a las actividades a desarrollarse</b>		
Nunca	1	0,6
Muy pocas veces	10	6,5
Algunas veces	38	24,7
Casi siempre	55	35,7
Siempre	50	32,5
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>
<b>Dentro de la empresa se conforman equipos de trabajo</b>		
Nunca	1	0,6
Muy pocas veces	6	3,9
Algunas veces	29	18,8
Casi siempre	52	33,8
Siempre	66	42,9
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>
<b>Verifica los procedimientos que realiza en cada actividad</b>		
Nunca	3	1,9
Muy pocas veces	3	1,9
Algunas veces	26	16,9
Casi siempre	61	39,6
Siempre	61	39,6
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>
<b>Evalúa los resultados obtenidos</b>		
Nunca	1	0,6
Muy pocas veces	11	7,1
Algunas veces	27	17,5
Casi siempre	59	38,3
Siempre	56	36,4
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>
<b>Establece mejoras correctivas y modificaciones para que mejore sus resultados</b>		
Nunca	1	0,6
Muy pocas veces	8	5,2
Algunas veces	29	18,8
Casi siempre	59	38,3
Siempre	57	37,0
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>

*Nota.* Datos tomados del cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.

**Tabla 4**

*Características de las estrategias competitivas genéricas en las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018*

Estrategias competitivas genéricas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
<b>Realiza un control a los costos que incurre</b>		
Nunca	15	9,7
Muy pocas veces	36	23,4
Algunas veces	39	25,3
Casi siempre	36	23,4
Siempre	28	18,2
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>
<b>Aprovecha las nuevas herramientas tecnológicas</b>		
Nunca	12	7,8
Muy pocas veces	30	19,5
Algunas veces	41	26,6
Casi siempre	37	24,0
Siempre	34	22,1
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>
<b>Para atribuirle un mejor valor a sus productos verifica el ingreso de las materias primas</b>		
Nunca	4	2,6
Muy pocas veces	25	16,2
Algunas veces	24	15,6
Casi siempre	52	33,8
Siempre	49	31,8
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>
<b>Hace que sus productos tengan características diferentes competencia</b>		
Nunca	3	1,9
Muy pocas veces	17	11,0
Algunas veces	32	20,8
Casi siempre	53	34,4
Siempre	49	31,8
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>

Estrategias competitivas genéricas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa (%)
<b>Hace que la atención que brinda a sus clientes sea diferente sea diferente</b>		
Nunca	4	2,6
Muy pocas veces	6	3,9
Algunas veces	27	17,5
Casi siempre	60	39,0
Siempre	57	37,0
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>
<b>Ofrece productos con diseños atractivo</b>		
Nunca	5	3,2
Muy pocas veces	25	16,2
Algunas veces	47	30,5
Casi siempre	44	28,6
Siempre	33	21,5
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>
<b>La empresa se enfoca a un segmento de clientes que buscan precios bajos</b>		
Nunca	2	1,4
Muy pocas veces	49	31,8
Algunas veces	39	25,3
Casi siempre	35	22,7
Siempre	29	18,8
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>
<b>Valora las necesidades y preferencias de tus consumidores</b>		
Nunca	1	0,6
Muy pocas veces	28	18,2
Algunas veces	75	48,7
Casi siempre	30	19,5
Siempre	20	13,0
<b>Total</b>	<b>154</b>	<b>100,0</b>

*Nota.* Datos tomados del cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.

## **4.2. Análisis de resultados**

### **Respecto a las principales características de los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.**

El 48,1% de los representantes manifiestan tener edades de 31 a 50 años (Tabla 1). Este resultado coincide con lo encontrado por Navarro y Vásquez (2017) donde el 56% de los representantes sus edades están entre 35 a 46 años; por Otazu (2018) en el que el 39% tienen de 31 a 50 años; por Gaviria (2018) quien indicó que el 64% de los representantes sus edades están de 40 a 49 años; por Goicochea (2016) donde el 80% tienen de 31 a 50 años; por Salinas (2018) en el que el 43,33% de los representantes tienen edades de 41 años a más; por Díaz (2018) quien indicó que el 47,06% tienen edades entre 41 a 50 años; pero contrasta con el resultado de Bedoya (2018) quien aseguró que el 50% de los representantes tienen de 50 años a más. En base a estos resultados se puede afirmar que la mayoría de las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018 están bajo la dirección de personas adultas de 31 a 50 años de edad, que significa que estas personas tienen una amplia experiencia en el desarrollo de las actividades, tienen habilidades mucho más desarrolladas, tienen mayor soltura al tratar con los clientes y proveedores, para que así la empresa obtenga beneficios significativos.

El 74,7% de los representantes son de género femenino (Tabla 1). Este resultado coincide con lo obtenido por Navarro y Vásquez (2017) en el que el 61% son de género femenino; por Otazu (2018) quien indicó que el 67% son de género femenino; por Bedoya (2018) donde el 80% son de género femenino; pero dichos resultados contrastan con los resultados obtenidos por Gaviria (2018) quien mencionó que el 64% de los representantes son de género masculino; por Goicochea (2016) quien

indicó que el 70% son de género masculino; por Salinas (2018) donde el 76,67% son de género masculino; por Díaz (2018) en el que el 62,75% son de género masculino. Esto demuestra que las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz son gestionadas por personas de género femenino, lo que significa que ellas tienen mayor compromiso y entrega por la elaboración de los diferentes platos puesto que están constantemente realizando esta actividad, lo cual les facilita cumplir con las expectativas de los clientes.

El 37,7% de los representantes tienen como grado de instrucción de nivel secundaria (Tabla 1). Resultado que coincide con lo obtenido por Bedoya (2018) donde el 50% de los encuestados indicaron tener la secundaria completa; por Goicochea (2016) quien afirmó que el 40% de los encuestados cuentan con el grado de instrucción de nivel secundaria; por Salinas (2018) quien aseguró que el 46,67% tienen estudios secundarios; por Díaz (2018) quien mencionó que el 54,25% tienen como grado de instrucción de nivel secundaria; pero estos resultados contrastan con los hallados encontrados por Otazu (2018) donde indicó que el 33% sólo tienen estudios primarios y por Gaviria (2018) quien manifestó que el 44% no tienen grado de instrucción. Estos demuestran que los representantes de los restaurantes de la ciudad de Huaraz, 2018 en su mayoría son administrados por personas que tienen como grado de instrucción de nivel secundario, por lo que con el transcurso del tiempo han ido perfeccionando sus actividades relacionado al restaurante mediante las experiencias lo cual les facilita elaborar los platos en el tiempo establecido y con los insumos y materias primas adecuadas.

El 79,8% de los representantes son dueños del restaurante (Tabla 1). Resultado que coincide con los resultados obtenidos por Navarro y Vásquez (2017) donde el 56%

indicaron ser propietarios del restaurante; por Bedoya (2018) en el que el 80% indicaron ser dueño de las MYPES del rubro restaurante; por Goicochea (2016) en el que indicó que el 80% de los representantes son dueños del restaurante. Esto demuestra que la gran parte de los representantes de las MYPES del rubro restaurantes de la ciudad de Huaraz, 2018 son dueños, que por el mismo hecho de ser dueños hace que estas personas se concentren o estén comprometidos en mejorar algunos aspectos y que además de una y otra forma hacen que su empresa permanezca en el mercado y tenga un progreso positivo dentro del rubro en la que pertenece.

El 43,5% de los representantes de 4 a 6 años ya permanecen en el cargo que desempeñan (Tabla 1). Resultado que coincide con lo encontrado por Bedoya (2018) donde el 60% desempeñan sus actividades en el cargo por más de 7 años. En base a estos resultados se pudo apreciar que los representantes por el tiempo de permanencia en el cargo, tienen una amplia experiencia en el rubro cosa que les permite realizar sus actividades con mayor facilidad y mucho más óptimas, lo que conlleva a la generación de beneficios y buenos resultados.

**Respecto a las características de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.**

El 74,0% de las MYPES están constituidos como personas naturales (Tabla 2). Cifra que contrasta con lo obtenido por Salinas (2018) donde el 86,67% de las MYPES están constituidos como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL) y son los que mayormente representan el porcentaje del tipo de constitución. Esto significa que los representantes tienen la responsabilidad Individual y que además por el tipo de rubro no es obligatorio que cuenten con varios socios, ni tenga mayores

obligaciones contables, cosa que de una manera les facilita realizar sus actividades con mayor normalidad posible.

El 38,3% de las MYPES tiene de 4 a 6 años de antigüedad en el rubro (Tabla 2). Resultado que coincide con lo encontrado por Otazu (2018) donde afirmó que el 61% de las MYPES tienen de 3 años a más realizando sus actividades; por Gaviria (2018) en el que el 40% tienen de 4 a 8 años de permanencia en el mercado; pero dichos resultados contrastan con los resultados obtenidos por Navarro y Vásquez (2017) donde indicaron que el 44% de los restaurantes de 9 a 17 años ya vienen realizando sus actividades en el mercado, por Bedoya (2018) donde obtuvo que el 60% de empresas tienen una antigüedad en el mercado por más de 7 años; por Goicochea (2016) que indicó que el 30% tienen una antigüedad de 7 años a más; por Salinas (2018) quien aseguró que el 66,67% tiene de 8 años a más realizando sus actividades y por Díaz (2018) quien manifestó que el 28,76% tienen menos de 1 año funcionando en el mercado. De estos resultados se pudo afirmar que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante ya tienen años significativos de participación en el mercado, eso ha hecho que con el transcurso del tiempo vayan captando a más clientes o consumidores y así puedan permanecer por muchos años más en el mercado, ya que los clientes son quienes dan el valor a las empresas; para ello los representantes tiene que aplicar una serie de estrategias a fin de satisfacer al máximo las necesidades de las mismas.

El 98,7% de las MYPES tienen como ingreso promedio mensual de S/. 1 hasta S/. 51 875.00 (Tabla 2). Resultado que coincide con los resultados alcanzados por Salinas (2018) quienes aseguraron que el 83,33% de las empresas tienen ingresos de S/. 40 000.00 a S/. 50 000.00 en promedio mensual; por Díaz (2018) quien manifestó

que el 83,66% de la MYPES sus ventas mensuales son menor a S/. 13 000.00. Esto demuestra que en su mayoría las MYPES del rubro restaurante son micro empresas de acuerdo a la Ley N° 30056 quien caracteriza a las micro y pequeñas empresas por el ingreso mensual que tienen las empresas de esta categoría (El Peruano, 2013).

El 73,4% de las personas que laboran en el rubro son personas familiares (Tabla 2). Resultado que contrasta con lo obtenido por Bedoya (2018) donde el 60% de las personas quienes laboran son personas no familiares. De estos resultados se puede afirmar que en estas empresas laboran personas familiares quienes de una manera apoyan en el desarrollo de la empresa de tal manera que puedan también mejorar sus condiciones de vida más aun como familia.

**Referente a las principales características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.**

El 37,7% casi siempre identifican los problemas dentro del restaurante (Tabla 3). Resultado que coincide con lo obtenido por Barrios (2015) en el que el 36% siempre identifican los problemas dentro de la organización. En base a estos resultados se determinó que los representantes si identifican los problemas que hay dentro de la empresa a fin de conocer, analizar y plantear métodos y estrategias para la solución respectiva, lo cual concuerda con el punto de vista de (Deming como se citó en Cuatrecasas, 2010) quien manifiesta que la identificación de los problemas es importante principalmente para poder analizar la posición de la empresa para que en base a ello se realice una buena planificación siendo este la base para el desarrollo y la estabilidad en el mercado.

El 33,1% de los restaurantes muy pocas veces establecen metas y objetivos dentro de la empresa (Tabla 3). Cifra que coincide con los resultados encontrados por

Díaz (2018) donde mencionó que el 44,44% algunas veces planifican y establecen objetivos y metas como empresa; por Gaviria (2018) quien indicó que el 68% nunca definen metas, objetivos, misión y visión de la empresa; pero estos resultados contrastan lo obtenido por Goicochea (2016) quien mencionó que el 80% de los restaurantes tienen una visión y misión lo cual les permite siempre establecer sus objetivos. De estos resultados se determinó que las MYPES del rubro restaurante no tienen metas y objetivos que cumplir con el transcurso del tiempo, lo cual hace que si estas empresas continúan realizando sus actividades sin establecer sus objetivo tienen las posibilidades de no seguir en el mercado, por ello es importante que los representantes den esa importancia de plantear sus objetivos porque sólo así tendrán un rumbo por donde ir y que cumplir, lo que concuerda con (Deming como se citó en Cuatrecasas, 2010) quien afirma que él es establecer las metas y objetivos es un factor indispensable para el desarrollo de las organizaciones, ya que mediante ello se direccionan acciones y esfuerzos a fin de obtener buenos resultados.

El 31,8% muy pocas veces establecen métodos y técnicas las cuales les permita mejorar la gestión de su empresa (Tabla 3). Resultado que coincide lo encontrado por Barrios (2015) donde indicó que el 82% de los encuestados nunca establecen métodos adecuados para que mejore la gestión de su empresa; por Gaviria (2018) quien mencionó que el 84% nunca plantean técnicas que les permitan mejorar su gestión y solucionar los problemas y por Díaz (2018) quien aseguró que el 47,06% muy pocas veces establecen métodos y estrategias que les permitan mejorar la gestión de su empresa. En base a estos resultados se determinó que la mayoría de los representantes de las MYPES no consideran importante plantear métodos y técnicas a fin de mejorar su gestión a pesar que si identifican los problemas, cuando debería ser lo contrario tal

como menciona (Deming como se citó en Cuatrecasas, 2010) que es importante plantear métodos y técnicas dentro de una organización puesto que mediante ello se da el debido funcionamiento y cumplimiento de las actividades, procesos permitiendo mejorar la gestión de la empresa.

El 30,5% sólo algunas veces establecen un plan de trabajo dentro del restaurante (Tabla 3). Resultado que coincide con los resultados obtenidos por Díaz (2018) en el que el 48,37% sólo algunas veces establecen un plan sobre las actividades a desarrollarse durante el tiempo; pero estos resultados contrastan con el resultado obtenido por Gaviria (2018) en el que mencionó que el 60% nunca establecen un plan de trabajo. En base a estos resultados se determinó que las micro y pequeñas empresas no establecen adecuadamente un plan de trabajo, lo cual hace que si los representantes de estas empresas no toman interés en establecer de manera eficiente, no tendrán las posibilidades de superación en el mercado, principalmente porque un plan de trabajo es muy importante para el desarrollo de la empresa ya que se establecen actividades, se asignan recursos a fin de lograr los objetivos (Deming como se citó en Cuatrecasas, 2010).

El 39,0% de los encuestados casi siempre ejecutan sus actividades de acuerdo a lo planificado (Tabla 3). Resultado que coincide con lo encontrado por Goicochea (2016) quien mencionó que el 90% casi siempre realizan sus actividades de acuerdo a lo establecido en el plan de trabajo que tiene la empresa; pero dicho resultado contrasta con obtenido por Díaz (2018) donde afirmó que el 66,67% sólo algunas veces controlan y ejecutan sus actividades de acuerdo al plan para lograr los objetivos. En base a estos resultados se determinó que la gran mayoría de las MYPES realizan sus actividades de acuerdo al plan de trabajo porque estos saben que sólo llevando un

orden cronológico del desarrollo de las actividades podrían lograr los objetivos organizacionales y puedan consolidarse como empresas competitivas en el mercado, lo cual concuerda con (Deming como se citó en Cuatrecasas, 2010) quien afirma que para el logro de los objetivos es importante que las empresas realicen sus actividades de acuerdo al plan de trabajo ya que un plan indica que se debe hacer y que no se debe hacer en la organización.

El 35,7% casi siempre asignan recursos de acuerdo a las actividades que se van a desarrollar en la empresa (Tabla 3). Resultado que contrasta con lo encontrado por Díaz (2018) quien indicó que el 69,93% casi nunca asignan los recursos de manera eficiente para el desarrollo adecuado de sus actividades por parte de sus trabajadores. Ello demuestra que las MYPES del rubro restaurante casi siempre asignan sus recursos eficientemente para el debido desarrollo de sus actividades, lo cual eso hace que las acciones que realizan sus trabajadores sean lo adecuado para el logro de los objetivos, por el cual es importante que los recursos sean asignados debidamente de tal manera que no se desperdicie el factor tiempo y así se obtengan resultados significativos y beneficiosas para la empresa referente a las competitividad (Deming como se citó en Cuatrecasas, 2010).

El 42,9% de los encuestados indicaron que siempre conforman equipos de trabajo dentro de su empresa (Tabla 3). Resultado que contrasta lo encontrado por Díaz (2018) quien indicó que el 75,16% de las MYPES sólo algunas veces conforman equipos de trabajo para el desarrollo adecuado de sus actividades. De este resultado se determinó que los representantes de las MYPES, muy pocas veces conforman equipos de trabajo a pesar que este es un valor de mucha importancia para la consecución de los resultados óptimos, ya que mediante ello las personas logran realizar sus

actividades con mayor facilidad en vista que existe el apoyo mutuo, lo que propicia el logro de los objetivos a nivel personal como organizacional (Deming como se citó en Cuatrecasas, 2010).

El 39,6% casi siempre van verificando las distintas actividades que se realizan dentro de la empresa (Tabla 3). Resultado que coincide lo obtenido por Goicochea (2018) quien afirmó que la gran mayoría de las MYPES (100%) siempre controlan y verifican los procesos de cada una de las actividades; por Díaz (2018) donde mencionó que el 45,10% casi siempre realizan un control sobre los procedimientos que realizan dentro de la empresa; por Salinas (2018) quien aseguró que el 80% siempre realizan un control del proceso que realizan en función a sus actividades. En base a estos resultados se determinó que en las MYPES se verifican las distintas actividades que se realizan, lo cual hace que si estas empresas continúan realizando dicha verificación obtendrán resultados significativos, que les permitirá ser empresas competitivas en el mercado, lo cual concuerda con (Deming como se citó en Cuatrecasas, 2010) quien afirma que las empresas deben verificar eficientemente a las actividades con el fin de poder ver si realmente se está cumpliendo o no los procedimientos de tal manera que se garantice la calidad del producto y servicio.

El 38,3% casi siempre evalúan los resultados que van obteniendo con el transcurso del tiempo (Tabla 3). Resultado que contrasta con lo encontrado por Díaz (2018) donde indicó que el 65,36% sólo algunas veces evalúan los resultados para que así de acuerdo a ello puedan establecer medidas correctivas y plantear estrategias. De estos resultados se demuestra que los representantes dan esa importancia de realizan la evaluación correspondiente sobre los resultados que van obteniendo de un periodo referente a otro, para que así puedan tomar las mejores decisiones ya sea de mejoras o

modificaciones sobre lo encontrado, con respecto a ello (Deming como se citó en Cuatrecasas, 2010) afirma que es importante que las empresas realicen la evaluación porque mediante el cual se determina la capacidad de cumplimiento respecto a lo planificado.

El 38,3% casi siempre establecen mejoras correctivas y modificaciones con la finalidad de mejorar los resultados de la empresa (Tabla 3). Cifra que coincide con el resultado obtenido por Barrios (2015) quien indicó que el 73% de los encuestados siempre creen que las correcciones que realizan ayuda a la empresa mejorar sus resultados; pero contrasta con el resultado de Díaz (2018) quien afirmó que el 73,20% casi nunca planifican propuestas de mejora tanto para el proceso de preparación, almacenamiento y compras de sus materias para la elaboración de sus platos. Esto demuestra que, en los restaurantes de la ciudad de Huaraz, 2018 casi siempre establecen las mejoras correctivas y modificaciones frente a sus resultados, lo cual les posibilita obtener resultados mucho más beneficiosos para la empresa dentro de un determinado periodo de tiempo principalmente porque mediante ello se hace frente a la solución de los puntos críticos que existe dentro de la empresa (Deming como se citó en Cuatrecasas, 2010).

**Referente a las principales características de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.**

El 25,3% sólo algunas veces realizan un control sobre sus costos a las que incurren durante el desarrollo de sus actividades (Tabla 4). Resultado que coincide con lo encontrado por Salinas (2018) donde reveló que el 33,33% sólo algunas veces controlan sus costos; pero contrasta con el resultado de Díaz (2018) quien aseguró que

el 43,79% casi siempre realizan un control de sus costos de manera exigente. En base a estos resultados se determinó que los representantes de los restaurantes sólo algunas veces realizan un control de los costos que incurren, ya que sólo así podrán minimizar los riesgos de poder obtener resultados no deseados, por el cual, el disminuir el costo no significa dejar de lado la calidad sino es que se tiene que elaborar los platos con la máxima calidad posible de tal manera que el cliente o consumidor se sienta satisfecho como lo brindado y tenga una imagen favorable para la empresa (Porter, 2015).

El 26,6% sólo algunas veces aprovecha las nuevas herramientas tecnológicas principalmente para minimizar sus costos (Tabla 4). Cifra que coincide con el resultado de Díaz (2018) donde aseguró que el 66,67% casi nunca implementan tecnologías y estrategias las cuales les permita bajar sus costos; pero contrasta con los resultados obtenidos por Salinas (2018) quien afirmó que el 73,33% siempre aprovechan las herramientas tecnológicas sobre todo orientado a la minimización de los costos. De estos resultados se pudo afirmar que la gran mayoría de las MYPES no dan importancia a la influencia de la tecnología, pese a que actualmente este es considerado como una de las herramientas fundamentales de la gestión, lo cual permite realizar trabajos mucho más óptimos y así puedan lograr resultados de calidad y en el tiempo récord, lo cual también posibilita tomar decisiones instantáneas (Porter, 2015).

El 33,8% casi siempre verifican la calidad de las materias primas para la elaboración de los platos (Tabla 4). Resultado que coincide lo encontrado por Salinas (2018) donde aseguró que el 70% siempre verifican la calidad de las materias primas; pero contrasta con el resultado de Díaz (2018) donde manifestó que el 72,55% sólo algunas veces verifican la calidad y el adecuado almacenamiento de sus materias primas dentro de la empresa. Esto significa que los restaurantes elaboran una variedad

de platos con materias primas adecuadas en vista que en su mayoría si llevan un control de calidad de las materias primas al momento que ingresan a la empresa para su posterior transformación, ello precisamente hace que los platos que se elaboran sean en base a materias de calidad, lo cual posibilitara el logro de la satisfacción de los clientes e incluso podrían repetir la compra con el trascurso del tiempo (Porter, 2015).

El 34,4% de los encuestados indicaron que casi siempre elaboran sus productos con características diferentes en relación a sus competidores (Tabla 4). Cifra que coincide con los resultados encontrados por Barrios (2015) quien afirmó que el 91% siempre van mejorando la calidad de sus productos permitiendo tener productos con características diferentes; por Díaz (2018) donde mencionó que el 41,18% casi siempre hacen que la elaboración de sus platos de comida tengan características diferentes con respecto a la competencia; pero dichos resultados contrasta con lo obtenido por Salinas (2018) quien aseguró que el 50% nunca hacen que sus productos tengan características únicas. En base a estos resultados se determinó que los restaurantes de la ciudad de Huaraz, siempre tratan de elaborar sus platos con características diferentes, novedoso en relación a su competencia, siendo este un valor muy importante para ser competitivo en el mercado, sobre todo para la aceptación de los consumidores, en vista que el cliente cada vez más es exigente en relación a los productos y si estas empresas aún continúan elaborando productos novedosos, tendrán una mayor aceptación de los clientes y posibilidades de desarrollo (Porter, 2015).

El 39,0% casi siempre hacen que la atención que brindan a sus clientes sea diferente (Tabla 4). Resultado que coincide con lo obtenido por Navarro y Vásquez (2017) donde indicaron que el 44% casi siempre hacen que la atención que brindan a sus clientes sea diferente, puesto que conocen, que el secreto para que tengan éxito es

brindar un buen servicio y una buena sazón; por Salinas (2018) donde afirmó que el 70% siempre hacen que las características de sus trabajadores sean únicas sobre todo en cuanto a la atención que brindan; pero dichos resultados contrasta con el resultado de Gaviria (2018) quien indicó que el 88% de las MYPES nunca tienen un protocolo en atención al cliente por el cual no brindan adecuadamente un servicio de calidad. Esto significa que la gran mayoría de las MYPES se esfuerzan de una manera en prestar el mejor servicio a sus clientes, ya que este es un aspecto que valoran mucho los clientes, que por ello muchas veces repiten la compra e incluso recomiendan, hacen que tengan más clientes y más ventas, para ello los representantes tienen que establecer estrategias que les permitan satisfacer plenamente al cliente en cuanto a la atención que se les brinda (Porter, 2015).

El 30,5% de los restaurantes de la ciudad de Huaraz sólo algunas veces ofrecen productos con diseños atractivos sobre todo en cuanto a la decoración, presentación y sabor (Tabla 4). Resultado que coincide con lo obtenido por Salinas (2018) donde afirmó que el 80% nunca elaboran productos con diseños atractivos. De estos resultados se pudo afirmar que los restaurantes de la ciudad de Huaraz, 2018 no se enfocan o no dan prioridad en la estrategia de diferenciación es decir en producir platos con diseños atractivos, a pesar que para el desarrollo y progreso de las empresas de este rubro la elaboración de productos novedosos es una de las estrategias indispensables y si los representantes continúan dejando de lado esta estrategia podrían lograr resultados deficientes, tener serios problemas e incluso no continuar en el mercado (Porter, 2015).

El 31,8% muy pocas veces se enfocan a un segmento de clientes que buscan precios bajos (Tabla 4). Cifra que coincide con los resultados hallados por Otazu

(2018) en el que indicó que el 44% de sus encuestados revelaron que sus precios son accesibles, por lo que siempre están dispuestos para cualquier tipo de clientes; por Salinas (2018) donde indicó que el 53,33% nunca su negocio se enfoca a un mercado que busca precios bajos y por Díaz (2018) quien indicó que, el 33,99% casi nunca elaboran platos para un público específico. Esto demuestra que los restaurantes en su mayoría no se enfocan sólo para clientes que buscan precios bajos, sino están al servicio de cualquier cliente, ya sea para aquellos que buscan precios altos como bajos de tal manera que todos acudan, consuman y se sientan satisfechos (Porter, 2015).

El 48,7% sólo algunas veces valoran las necesidades, gustos y preferencias de sus consumidores (Tabla 4). Resultado que coincide lo encontrado por Salinas (2018) donde testificó que el 43,33% casi nunca toman interés sobre las preferencias de sus clientes; por Díaz (2018) en el que aseguró que el 33,99% casi nunca valoran las necesidades de sus clientes de modo que no se esfuerzan de satisfacerlas plenamente. En base a estos resultados se determinó que la gran mayoría de las empresas del rubro restaurante no se enfocan en los gustos, preferencias y necesidades que tienen sus clientes y es por esa razón que muchos de ellos no permanecen en el rubro con el tiempo, sobre todo porque van perdiendo clientes y un cliente perdido es mucho difícil hacer que vuelva a consumir, por el cual estas empresas tienen que dar mayor énfasis y direccionar sus esfuerzos, identificar expectativas y valorar lo que realmente buscan y necesitan los clientes (Porter, 2015).

## **V. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1. Conclusiones**

La mayoría de MYPES tienen deficiencias en la aplicación de la gestión de calidad, debido a que no se preocupan en realizar una adecuada planificación, en el cumplimiento de las actividades, en su verificación y en la toma de decisiones sobre los resultados obtenidos; deficiencias también en cuanto a las estrategias genéricas ya que se desconoce y no se toma interés en las estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y enfoque, lo que resulta que estas empresas no logren una ventaja competitiva. Esto sucede porque muchos de los representantes cuentan con una educación básica por lo que desconocen las técnicas efectivas de la gestión, aparte de ello están acostumbrados al manejo empírico de la empresa.

En su mayoría, las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018, están en la dirección por sus propios dueños, cuyas edades están de 31 a 50 años y que además la mayoría son de género femenino con grado de instrucción de nivel secundario y con una amplia experiencia en el cargo que estas desempeñan. En base a estos resultados se determinó que estas personas al ser mayores de edad y por el tiempo de experiencia que tienen en el rubro han ido perfeccionado y asimilando ciertas habilidades para el desarrollo eficiente de sus actividades, pero eso no basta para asegurar el éxito de la empresa, puesto que existen realidades muy exigentes lo cual les hace personas no preparadas referente a la competitividad empresarial.

La mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018, están constituidas como personas naturales, las cuales tienen de 4 a 6 años de participación en el mercado, con ingresos mensuales promedios de S/. 1 hasta S/. 51 875.00 lo que permitió testificar que la mayoría son micro empresas y que

dentro de ellas laboran personas familiares. En base a estos resultados se pudo afirmar que estas empresas tienen una significativa participación en el mercado lo cual hace que si continúan desarrollando sus actividades por muchos años contribuirán en el desarrollo de la economía, en la calidad de vida de las personas y tendrán las posibilidades de ser grandes empresas, claro que para ello también tiene que aplicar estrategias competitivas.

Las MYPES en su mayoría tienen poco interés en la práctica de la gestión de calidad puesto que identifican los problemas que existe en la empresa, no planifican adecuadamente sus objetivos y metas, no establecen métodos y técnicas que les permita mejorar la gestión de la empresa; así mismo, ocasionalmente establecen un plan de trabajo; pero casi siempre: asignan los recursos de acuerdo a las actividades, verifican los procesos de cumplimiento y evalúan los resultados obtenidos. En base a estos resultados se determinó que estas empresas no realizan una planificación adecuada, no tiene objetivos que cumplir trascurrido un periodo de tiempo, desconocen la manera y forma de solucionar los problemas que identifican, lo cual hará que si estas empresas continúan realizando sus actividades con dichas deficiencias hará que los clientes se sientan insatisfechos, los productos y servicios no sean de calidad, obtengan resultados no deseados y que con el trascurso del tiempo ya no continúen realizando sus actividades en el mercado.

Las MYPES en su mayoría tienen deficiencias en la aplicación de las estrategias competitivas genéricas por lo que la gran mayoría sólo algunas veces controlan sus costos, ofrecen productos con diseños atractivos y valoran las necesidades, gustos, preferencias y expectativas de sus clientes; pero casi siempre: hacen que sus productos tengan características diferentes, que la atención que brindan

a sus clientes sea diferente a los demás. En base a estos resultados se pudo afirmar que las estrategias de liderazgo en costos, de diferenciación y enfoque son utilizadas deficientemente, razón por el cual las empresas no son competitivos en el mercado, principalmente porque van desarrollando algunas estrategias adecuadamente, pero que otras son descuidadas siendo este uno de los aspectos críticos para el logro de una ventaja competitiva y si aún los representantes tienen dichas deficiencias, sumado a ello las pocas iniciativas de cambio, espíritu de superación tendrán serios problemas respecto a la competitividad empresarial dentro del mercado.

Los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018 requieren de un plan de mejora, principalmente sobre la aplicación de la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas, para que así de esa manera puedan solucionar aquellas deficiencias que la empresa necesita mejorar a fin de ser competitivo y permanecer por muchos años más realizando sus actividades en el mercado

## **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda a los representantes de las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018, que apliquen eficientemente la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas para que así estas puedan lograr los objetivos planteados, resultados las cuales hagan que la empresa se diferencie de las demás y logren una ventaja competitiva; se recomiendan que apliquen las nuevas herramientas administrativas como son las estrategias competitivas genéricas a fin de sobrevivir competitivamente en el mercado a un largo plazo.

Por otro lado, los representantes por más que tengan las experiencias y las edades como para realizar sus labores de manera eficiente, se recomienda a que se

capaciten en temas de competitividad y sobre la gestión de calidad marcada en una organización, más aún porque la mayoría de los representantes son personas que tienen como grado de instrucción de nivel secundario, sobre todo porque hoy en día se vive en un mundo cambiante y de mucha competitividad, lo cual obliga a que las empresas sean dirigidas de la mejor manera posible, razón por la cual, cuanto más conocimiento sumado a ello las experiencias que tengan, les servirá para la toma de decisiones respecto a los problemas que se les presente.

Se recomienda también a las MYPES que se enfoquen en la satisfacción de las necesidades de sus propios trabajadores, brindándoles mejores condiciones de trabajo, seguridad y capacitaciones ya que el talento humano es un factor clave para el progreso de la empresa y más aún porque los trabajadores que laboran en el rubro restaurante tienen el contacto directo con el cliente y depende mucho del trato que estas tengan; entonces, solo así estas empresas podrán seguir realizando sus actividades en el rubro, tengan las posibilidades de surgir a ser grandes empresas y ser fuente de desarrollo económico.

Se recomienda a que los representantes de las MYPES, realicen una buena planificación, establezcan sus metas y objetivos, métodos y técnicas, asignen los recursos de acuerdo a las actividades, verifiquen su cumplimiento evalúen los resultados que obtienen periodo tras periodo y establezcan las mejoras a fin de dar solución a cualquier inconveniente que suscitara; así mismo, se recomienda a los representantes aplicar la estrategia de estandarización de procesos a fin de minimizar los desperdicios de los materiales e insumos, la estrategia funcional para que así puedan crear habilidades, un espíritu de creatividad y mejorar los sistemas de comunicación entre todo el personal y así lograr resultados beneficiosos; la estrategia

corporativa de tal manera que planifiquen todas las actividades y sea de conocimiento de todo el personal y verificar el debido cumplimiento; estas estrategias son aplicables principalmente con la finalidad de identificar y dar solución a los cuellos de botella que existe en la empresa.

Se recomienda a los representantes de las MYPES aprovechar las nuevas tecnologías porque este es una de las herramientas muy importante tanto para minimizar los costos, optimizar los procesos y así mejorar el tiempo de entrega, la atención y los mismos resultados, lo cual se sintetiza en la aplicación de la estrategia de Océano Azul mediante la matriz ERIC; además, aplicar la estrategia de economía de escala y realizar un control sobre los ingresos y egresos de la empresa, que se enfoquen significativamente en brindar un servicio de calidad y valorar las necesidades, gustos y referencias de sus clientes, puesto que ellos son quienes tienen las expectativas favorables o desfavorables sobre una empresa, elaborar los platos con características diferentes ya sea en presentación, combinación, sabor y aplicar la estrategia de integración hacia atrás para que así se pueda contar con proveedores confiables ya sea para las materias primas, insumos y materiales propios para la elaboración de los alimentos.

Se recomienda a los representantes de las MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz a implementar y poner en práctica el plan de mejora (ver anexo A), de tal manera que se mejore la gestión, los resultados, se incremente la aceptación y participación de los clientes y se tenga una visión de superación en el mundo empresarial.

## Referencias bibliográficas

- Balzac. (25 de Setiembre de 2011). *Tipos de Restaurantes*. Recuperado el 25 de Junio de 2018, de <http://tucasanueva.com.mx/gourmet/mundo-gourmet/todos-los-tipos-de-restaurantes/>
- Barrios, M. A. (2015). *Círculo de Deming en el departamento de producción de las empresas fabricantes de chocolate artesanal de la ciudad de Quetzaltenango*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landívar. Recuperado el 23 de Junio de 2019, de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Barrios-Maria.pdf>
- Bedoya, L. M. (2018). *Gestión de calidad en la capacitación de las micro y pequeñas empresas del sector servicio-rubro restaurantes de la ciudad de Tingo María, año 2017*. Tingo María: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado el 4 de Abril de 2019, de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4212/CAPACITACION\\_BEDOYA\\_VALENTIN\\_LIZET\\_MARILIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4212/CAPACITACION_BEDOYA_VALENTIN_LIZET_MARILIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Camisón, C., Cruz, S., & Gonzáles, T. (2006). *Gestión de Calidad: Ceneptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Educación, S.A.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción* (Segunda ed.). ESIC Editorial.
- Cuatrecasas, A. L. (2010). *Gestión Integral de Calidad: Implantación, Control y Certificación*. Profil Editorial.
- Cubino, R. (2001). *Modelos de Gestión de Calidad*. Recuperado el 17 de Marzo de 2019, de <http://www.jesuitasleon.es/calidad/Modelos%20de%20gestion%20de%20calidad.pdf>
- Diaz, R. Z. (2018). *Gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017*. Huaraz: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado el 26 de Abril de 2019, de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4672/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_COMPETITIVIDAD\\_DIAZ\\_ROBLES\\_ROMARIO\\_ZENON.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4672/GESTION_DE_CALIDAD_COMPETITIVIDAD_DIAZ_ROBLES_ROMARIO_ZENON.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- El Comercio. (14 de Mayo de 2018). Mypes representan el 98% de empresas que venden al Estado. Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/mypes-representan-98-empresas-venden-noticia-519925>
- El Economista. (15 de Marzo de 2018). Pequeñas y medianas empresas, fundamentales para el desarrollo de la economía. Recuperado el 7 de Febrero de 2018, de <https://www.economista.com.mx/opinion/Pequeñas-y-medianas-empresas-fundamentales-para-el-desarrollo-de-la-economia-20180315-0156.html>
- El Peruano. (3 de Julio de 2003). *Ley N° 28015 Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa*. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>
- El Peruano. (02 de Julio de 2013). Ley N° 30056 Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de <http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/30056.pdf>
- El peruano. (16 de Mayo de 2018). *Gobierno ratifica apoyo a las mypes*. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de <https://elperuano.pe/noticia-gobierno-ratifica-apoyo-a-mypes-66377.aspx>
- Escalante, K. (2009). *Estrategias Competitivas*. El Cid Editor.
- Gaviria, A. V. (2018). *Gestión de calidad bajo el enfoque de atención al cliente, sector servicios, clúster restaurant turístico, distrito de Yarinacocha, año 2017*. Pucallpa: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado el 27 de Marzo de 2019, de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5417/GESTION\\_ATENCION\\_GAVIRIA\\_JUSTO\\_ANA\\_VICTORIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/5417/GESTION_ATENCION_GAVIRIA_JUSTO_ANA_VICTORIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Gestión. (14 de Octubre de 2014). Menos del 20% de las Mypes acceden a capacitaciones, según COFIDE. Recuperado el 10 de Febrero de 2018, de <https://gestion.pe/economia/empresas/20-mypes-acceden-capacitacion-cofide-76649>

- Goicochea, K. R. (2016). *La gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro restaurantes del Boulevard Gastronomico del distrito de Villa María del triunfo, provincia de Lima, departamento de Lima, periodo 2015*. Cañete: Universidad Católica Los Ángeles Chimbote.  
Recuperado el 12 de Junio de 2019, de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1083/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_MYPE\\_GOICOHEA\\_FLORES\\_KARINA\\_ROSSI.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1083/GESTION_DE_CALIDAD_MYPE_GOICOHEA_FLORES_KARINA_ROSSI.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Heras, I., Arana, G., Camisón, C., Casadesús, M., & Martiarena, A. (2008). *Gestión de calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Orkestra-Instituto Vasco de Competitividad.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Huaraz en Línea. (14 de Diciembre de 2016). *Las Mypes pueden tener rol protagónico en recuperación de la economía*. Recuperado el 10 de Febrero de 2019, de <http://www.huarazenlinea.com/noticias/economia/14/12/2016/las-mypes-pueden-tener-rol-protagonico-en-recuperacion-de-la-economia>
- International Council for Small Business (ICSB). (29 de Noviembre de 2018). *El servicio postal de EE.UU. Invita a ICSB a un evento de impacto macro y micro negocios*. Recuperado el 10 de Febrero de 2018, de <https://icsb.org/uspsicsb/>
- La República. (8 de Septiembre de 2015). *Mypes generan un mayor empleo en América Latina*. *La República*. Recuperado el 7 de Febrero de 2019, de <https://larepublica.pe/economia/880684-mypes-generan-un-mayor-empleo-en-america-latina>
- La Sociedad de Comercio Exterior del Perú (ComexPerú). (03 de Agosto de 2018). *Situación de las MYPE en 2017: Muchos retos en el camino*. Recuperado el 08 de Febrero de 2018, de <https://www.comexperu.org.pe/articulo/situacion-de-las-mype-en-2017-muchos-retos-en-el-camino>

- Maldonado, J. A. (2011). *Fundamentos de calidad total*. Recuperado el 06 de Marzo de 2019, de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1117/administrar\\_calidad.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2011f/1117/administrar_calidad.html)
- Ministerio de Comercio Exterior de Turismo (MINCETUR). (2004). *Aprueban Reglamento de Restaurantes: Decreto Supremo N° 025-2004-MINCETUR*. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones\\_y\\_normatividad/normatividad/prestadores\\_servicios\\_turisticos/REGLRESTAURANT\\_2004.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/funciones_y_normatividad/normatividad/prestadores_servicios_turisticos/REGLRESTAURANT_2004.pdf)
- Monje, C. A. (2011). *Metodología de la Investigación cuantitativa y cualitativa*. Universidad Subcolombiana.
- Nava, V. M., & Jiménez, A. R. (2005). *ISO 9000:2000: estrategias para implantar la norma de calidad para la mejora continua*. México: Editorial Limusa.
- Navarro, D. J., & Vásquez, K. (2017). *Modelo de gestión organizacional para contribuir a que los restaurantes de la ciudad de Chachapoyas sean considerados como turísticos, Chachapoyas 2016*. Chachapoyas - Amazonas: Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas. Recuperado el 28 de Abril de 2019, de <http://repositorio.untrm.edu.pe/bitstream/handle/UNTRM/1252/Dilmer%20Navarro%20--Keny%20Vasquez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nel, L. (2010). *Metodología de la Investigación: Estadística aplicada en la investigación*. Editorial Macro.
- Otazu, D. (2018). *Caracterización de la capacitación y competitividad en las mypes del sector servicio, rubro restaurantes del cercado de la ciudad de Ayaviri, año 2017*. Juliaca: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado el 23 de Marzo de 2019, de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3978/MYPE\\_CAPACITACION\\_Y\\_COMPETITIVIDAD\\_OTAZU\\_HANCCO\\_DIANET.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/3978/MYPE_CAPACITACION_Y_COMPETITIVIDAD_OTAZU_HANCCO_DIANET.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Peñaranda, C. (12 de Marzo de 2018). En el 2017, el sector servicios empleó alrededor de 6,5 millones de trabajadores, representando un incremento de 3,6%. *La Cámara*, 7-8. Recuperado el 09 de Febrero de 2018, de

[https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion\\_818.pdf](https://www.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion818/edicion_818.pdf)

Porter, M. E. (2015). *Estrategias Competitivas* (Segunda ed.). Grupo Editorial Patria.

Salinas, M. E. (2018). *Caracterización de la competitividad bajo las estrategias de Porter, en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro restaurantes del distrito de Yungay, 2016*. Huaraz: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado el 12 de Mayo de 2019, de <http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/6099/COMPETITIVIDAD ESTRATEGIAS SALINAS MORALES MAGNO EULOGIO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Suárez, M. F. (2007). *El Kaizen: La Filosofía de Mejora Continua e Innovación Incremental detrás de la Administración por Calidad Total*. Panorama Editorial, S.A.

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). (19 de Febrero de 2019). *Micro y Pequeñas Empresas - MYPE*. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de <http://cpe.sunat.gob.pe/micro-y-pequena-empresa-mype>

Tarí, J. J. (2000). *Calidad Total: fuente de ventaja competitiva*. Ediciones electronica: Espagrafic.

Universia Perú. (24 de Junio de 2011). *Perú: La tierra de las mypes*. Recuperado el 27 de Febrero de 2019, de <http://noticias.universia.edu.pe/entrada/noticia/2011/06/24/840157/peru-tierra-mypes.html>

Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (Resolucion N° 0916-2020-CU-ULADECH Católica. (29 de Octubre de 2020). *Código de Ética para la Investigación*. Recuperado el 20 de Enero de 2021, de <https://www.uladech.edu.pe/images/stories/universidad/documentos/2020/codigo-de-etica-para-la-investigacion-v003.pdf>

## **Anexos**

### **Anexo A: Plan de mejora restaurante Anthony**

#### **1. Datos generales**

- Nombre o razón social: Restaurante Anthony
- Giro de la empresa: producción y comercialización de productos alimenticios tales como desayuno, almuerzo y cena.
- Dirección: Prolongación Caraz N° 1005
- Nombre del representante: Samuel Milla García

#### **2. Misión**

Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de platos deliciosos y nutritivos, con ingredientes de calidad, atención personalizada y un personal comprometido en la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

#### **3. Visión**

Para el 2025 ser reconocido como un restaurante líder en el mercado, por la elaboración de platos nutritivos y por la excelencia en atención al cliente, convirtiéndose en una opción preferida para nuestros clientes y consumidores.

#### **4. Objetivos empresariales**

- Contar con personal calificado en la elaboración de la variedad de platos de comidas, con alto nivel de creatividad e innovación.
- Contar con ambiente acogedor, saludable y placentero de forma que nuestros clientes se sientan satisfechos y cómodos.
- Promover un equipo de trabajo comprometido y capaz de cumplir con las exigencias y expectativas de los clientes.

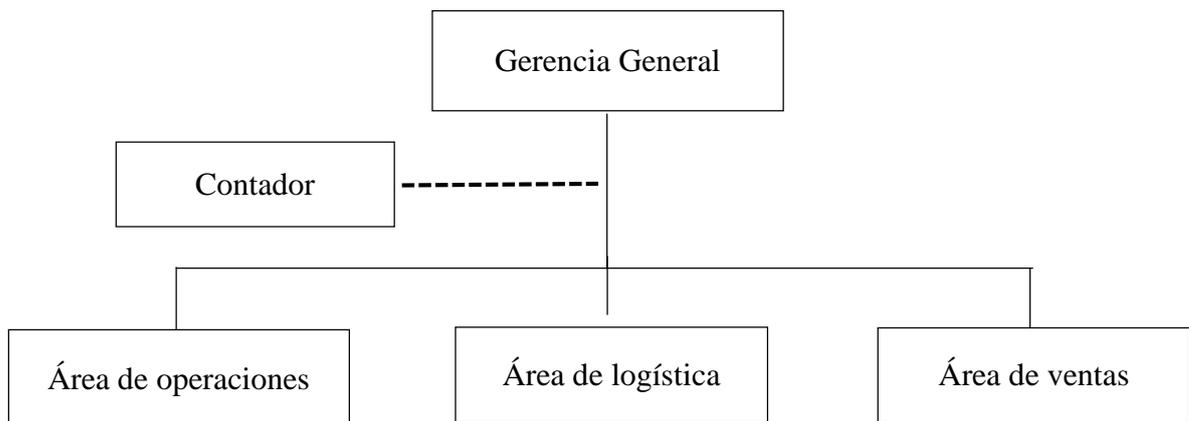
- Elaborar los platos con presentaciones atractivas y sabores exclusivos.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa, alcanzando mayores niveles de ventas de nuestros productos, expandiendo nuevos puntos de ventas.
- En los próximos 5 años posicionarse como uno de los mejores restaurantes de la ciudad de Huaraz, por la atención, ambiente y calidad de los productos.
- Planificar, organizar, ejecutar y velar por la satisfacción crecimiento, estabilidad de la empresa, brindando oportunidades de empleo para la sociedad.

## 5. Productos y/o servicios

El restaurante Anthony ofrece una variedad de platos de comida para el público en general de la ciudad de Huaraz con diferentes proveedores de productos de verduras, frutas, hortalizas, y demás materias primas, las cuales propician la elaboración de los productos finales, puesta para su consumo. Además, ofrece un ambiente adecuado para la degustación de los platos. La variedad de productos que ofrece está agrupada en: a) Desayuno; b) Almuerzo (Menús) y c) Cena.

## 6. Organigrama

*Organigrama estructural de la MYPE restaurante “Anthony”.*



## **GERENCIA GENERAL**

### **Funciones de la gerencia general:**

- Hacer cumplir la misión, visión, valores de la empresa
- Cumplir con todas las normas de que amerita la empresa
- Responsable de tomar las decisiones en la empresa
- Contratar a personal para la empresa
- Distribuir los horarios de los trabajadores
- Motivar al personal
- Responsable de los pagos del personal
- Supervisar el uso eficiente de los recursos de la empresa
- Supervisar el cumplimiento de las tareas y funciones del personal
- Dar solución a las quejas de los clientes

### **Funciones del contador:**

- Manejo de registros de compras y ventas.
- Elaborar las declaraciones de impuestos a las instituciones competentes.
- Desarrollar los libros contables y la estructuración de los estados financieros.
- Analizar las ganancias, los costos y los gastos incurridos por la empresa.

## **ÁREA DE OPERACIONES**

### **Funciones del cocinero:**

- Producción y/o elaboraciones de las comidas
- Controlar las fechas de caducidad y el buen estado de los productos
- Informar al gerente los productos de mayor y menor venta
- Servir en proporciones idóneas para cada persona
- Limpiar la cocina

- Realizar y revisar las cantidades de las materias primas e insumos
- Conocer la preparación de los distintos productos

#### **Funciones del ayudante de cocina:**

- Apoyar en la elaboración de los productos.
- Preparar las distintas ensaladas de acuerdo al producto a servir
- Mantener limpio los platos y los utensilios.

#### **ÁREA DE LOGÍSTICA**

Funciones del responsable de compras

- Controlar y coordinar el ingreso de las materias primas y suministros.
- Optimizar el transporte, reduciendo el costo y los plazos
- Gestionar y aplicar las actividades de compras.
- Planificar la adquisición de materiales para la empresa.
- Identificar y seleccionar a proveedores eficientes.

#### **ÁREA DE VENTAS**

##### **Funciones del Mesero:**

- Preparar las mesas, cubiertos y vasos
- Brindar un servicio con amabilidad, eficiencia y eficacia a los clientes.
- Calcular y llevar la cuenta a la mesa.
- Brindar información a los clientes sobre la variedad de los productos.
- Informar al cocinero los productos que el cliente demanda.

## 7. DIAGNOSTICO GENERAL

*Análisis interno Fortalezas y Debilidades de la MYPE restaurante “Anthony”.*

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal comprometido con el desarrollo de la empresa</li> <li>- Personal preparado para la elaboración de los alimentos.</li> <li>- Variedad de los platos de menús diarios.</li> <li>- La formalización (cuenta con licencia de funcionamiento)</li> <li>- Ubicación del local en lugar comercial</li> <li>- Horario de atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No contar con local propio.</li> <li>- Deficiencia para el desarrollo de las compras de materias primas e insumos.</li> <li>- La inexistencia de promociones comerciales</li> <li>- Ambiente reducido para la comodidad de los clientes</li> <li>- Personal con deficiencia con el cumplimiento de sus funciones específicas</li> </ul>

*Análisis externo Amenazas y Oportunidades de la MYPE restaurante “Anthony”.*

<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos hábitos de alimentación de las personas</li> <li>- El gobierno peruano viene apoyando y promoviendo el desarrollo de las MYPES.</li> <li>- Incremento de turistas nacional y extranjeros en la ciudad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participación de nuevos competidores al rededor del local</li> <li>- Incremento del precio de materias primas e insumos.</li> <li>- Incremento de desempleo lo cual reduce el poder adquisitivo de los consumidores.</li> <li>- Escasez de materias primas e insumos debido a los cambios climáticos</li> </ul>

## **8. Indicadores de una buena gestión**

### **- Nivel de ventas**

El nivel de ventas del restaurante Anthony en los últimos años tuvo un incremento favorable, cuyo monto promedio mensual es de S/. 50,000, producto de las ventas realizadas de la variedad de platos que ofrece.

### **- Participación en el mercado**

El restaurante tiene una participación en el mercado por 3 años ya que la elaboración de sus productos y la prestación de sus servicios están orientados hacia la satisfacción de los clientes y consumidores de la ciudad de Huaraz. Además, que el desempeño de la empresa con el transcurso del tiempo es favorable puesto que sus ventas se van incrementando, ello sobre todo porque el representante tiene ya una amplia experiencia en el rubro por el que realiza sus actividades adecuadamente.

### **- Satisfacción de los clientes en relación al servicio**

En base a la entrevista realizada a los clientes de la empresa, se llegó al siguiente resultado que algunos están satisfechos por el producto y el servicio brindado por la empresa, mientras que otros están insatisfechos puesto que los productos no son como ellos necesitan consumir, existe mucha demora en cuanto al tiempo de entrega de los productos, los muebles (mesas) están generalmente sucias, desordenadas entre otros problemas más. Frente a esto la empresa básicamente trata de buscar las mejoras respectivas principalmente para las sucesivas ocasiones.

### **- Posicionamiento frente a la competencia**

El restaurante Anthony con el transcurrir del tiempo ya ha venido mejorando problemas relacionadas tanto de los productos como del servicio que brinda, lo cual ello ha hecho de que esta empresa tenga 3 años realizando sus actividades, razón por

el cual cuenta con un posicionamiento en el rubro en la que pertenece, por el que genera ingresos que les permite hacer frente a sus obligaciones y competir en el mercado.

- **Rentabilidad de la empresa**

De acuerdo a la información brindada por el representante del restaurante Anthony en los últimos 2 años la empresa ha generado ingresos significativos, lo cual ha hecho de que la empresa aun permanezca en el rubro realizando sus actividades.

**9. Problemas**

- Inadecuado manejo y manipulación de los materiales
- Alta rotación y ausentismo de personal.
- Planificación deficiente sobre las acciones y actividades a ser desarrolladas en la empresa.
- Deficiente control de los costos a las que la empresa incurre.
- Ausencia de innovación de equipos, materiales, utensilios para minimizar los costos y gastos.
- Perdida de la participación de los clientes a la empresa por elaborar productos y prestar servicios de mala calidad.
- Ingreso de materias primas, insumos de mala calidad a la empresa debido a la ausencia de proveedores fieles.

**10. Causas**

- Contar con personal no capacitado en temas relacionado a la elaboración de la variedad de los platos.
- Inadecuada selección de personal y desinterés por parte del representante en brindar la comodidad de las mismas y el estímulo del trabajo en equipo.

- Falta de compromiso con el desarrollo de la empresa y la satisfacción de los clientes,
- Inadecuado almacenamiento de las materias primas, insumos y materiales.
- El estancamiento y la falta de adaptación a los cambios.
- Entrega de productos (platos) tradicionales, deficiente servicio.
- Inadecuada selección de proveedores.

#### **11. Establecer soluciones**

- Estrategia de estandarización de procesos a fin de lograr una ventaja competitiva; asimismo, esta estrategia sería factible con el desarrollo de un plan de capacitación de tal manera que el personal esté preparado para el desarrollo óptimo de sus actividades.
- Estrategia funcional con la finalidad de fortalecer las habilidades y promover la comodidad, flexibilidad de horarios, pagaos justos al personal que labora en la empresa.
- Estrategia corporativa a fin de desarrollar un plan de tal manera que todos conozcan la misión, visión, objetivos de la empresa.
- Estrategia de economía de escala a fin de minimizar los costos a las que se incurren, que para ello es importante desarrollar una planificación de inventarios.
- Estrategia de Océano Azul (Blue Ocean Strategy) para que de esta manera hacer que los competidores pierdan la importancia que tienen dentro del mercado, para ello es importante aplicar como acción a la matriz de ERIC (Eliminar, Reducir, Incrementar y Crear).
- Estrategia de respuesta rápida en la entrega de los productos, el servicio de atención al cliente, de tal manera que logren una ventaja competitiva.

- Estrategia de integración hacia atrás lo cual es aplicable cuando la empresa no tiene proveedores confiables, sus precios son muy elevados, no son capaces de satisfacer con las materias primas e insumos de calidad.

## **12. Recursos para la implementación de las estrategias**

Para la implementación de las estrategias se contará con los siguientes recursos: a) personal quienes serán todos aquellos quienes laborando en la empresa; b) económico que ascenderá a S/. 5,000.00 y c) se adquirirá un equipo de cómputo con la finalidad de poder optimizar y obtener resultados exactos y significativos.

### 13. Esquematizar las estrategias

*Esquematización de estrategias por cronograma.*

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Inadecuado manejo y manipulación de materiales	Personal no capacitado en temas relacionado a la elaboración de la variedad de los platos	Estrategia de estandarización de procesos	Desarrollar un plan de capacitación	3 veces al año	Gerencia	S/. 2,000.00
Alta rotación de personal	Inadecuada selección de personal y desinterés en la comodidad de las mismas	Estrategias funcionales	Promover comodidad, flexibilidad de horarios, pagos justos	4 veces al año	Gerencia	S/. 1,500.00
Planificación deficiente	Falta de compromiso con el desarrollo de la empresa	Estrategia corporativa	Desarrollar un plan estratégico	A cada dos años	Gerencia	S/. 3,000.00
Deficiente control de los costos	Inadecuado almacenamiento de materias primas, insumos, materiales	Estrategia de economía de escala	Desarrollar una planificación de inventarios	6 veces al año	Gerencia	S/. 1,000.00

<b>PROBLEMA</b>	<b>CAUSA</b>	<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACCIONES</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
Existe ausencia en la innovación de los platos	El estancamiento y la falta de adaptación a los cambios	Estrategia de Blue Ocean Strategy (estrategia de océano azul)	Aplicar la matriz ERIC	A cada 2 años	Gerencia	S/. 2,000.00
Pérdida de clientes	Entrega de productos (platos) tradicionales, inadecuado servicio de parte del personal.	Estrategia de respuesta rápida	Elaborar platos con características diferentes (presentación, sabor) optimizar el tiempo de entrega de los productos	2 veces al año	Gerencias	S/. 800.00
Ausencia de proveedores fieles	Inadecuada selección de proveedores	Estrategia de integración hacia atrás		3 veces al año	Gerencia	S/. 1,500.00

## Anexo B: Directorio de las MYPES

*Directorio de empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.*

N°	RUBRO	NOMBRE Y/O RAZÓN SOCIAL	RUC
1	RESTAURANT	BOJÓRQUEZ DOMÍNGUEZ MILENA MARGARITA	10418669247
2	RESTAURANT	PASTOR SUAREZ DELINA AMALIA	10423652301
3	RESTAURANT	HUAYANEY CORCINO NANCY NARCISA	
4	RESTAURANT	HURTADO SANCHEZ JANNETH SILVANA	
5	RESTAURANT	FLORES CHINCHAY MOISES YSRAEL	
6	RESTAURANT	AP QUITARASCA SNACK	
7	RESTAURANT	CELESTINO CHINCHAY JUAN	
8	RESTAURANT	ZION INVERSIONES	
9	RESTAURANT	MORALES RAMOS ANTONIO PEREGRINO	10447707557
10	RESTAURANT	MELGAREJO SALAS LISBETH CAROL	10447707557
11	RESTAURANT	MAGUIÑA VARGAS WILDER JESUS	
12	RESTAURANT	COCHACHIN LOPEZ JULIA ROSA	
13	RESTAURANT	SALAZAR PALACIOS LUCIA MAURA	10402514154
14	RESTAURANT	CAHUANA CASIMIRO ÁNGEL	10701736945
15	RESTAURANT	FRANCIA IGUARO DANIEL MICHAEL	10456820013
16	RESTAURANT	MACEDO CASTILLO ZOILA MARÍA	10316748410
17	RESTAURANT	EMPRESA HOTELERA GOLDEN	
18	RESTAURANT	CANTÚ RAMÍREZ DAVID JOSÍAS	10465321267
19	RESTAURANT	OLORTEGUI DOMÍNGUEZ LIDA	
20	RESTAURANT	DIAZ GARAY GLORIA ANGELICA	10316687658
21	RESTAURANT	HINOSTROZA MAGUIÑA WALTER JERRY	10416363914
22	RESTAURANT	MINAYA BAUTISTA FLOR VANESA	10463538528
23	RESTAURANT	CARRANZA RAMÍREZ MARÍA BEATRIZ	10316751119
24	RESTAURANT	LAVADO GÓMEZ EDITH	10316775212
25	RESTAURANT	PELÁEZ ROJAS CARMEN CARINA	10475664090
26	RESTAURANT	ARAGON SAENZ JONATHAN TIRS	
27	RESTAURANT	CACH YAURI SONIA JUANA	
28	RESTAURANT	FABIÁN ZACARIAS VILMA DOLORA	10457183823
29	RESTAURANT	CASTILLO COLONIA EUDOXIA	10316194198
30	RESTAURANT	MEZA PRUDENCIO FELICIANO MÁXIMO	10316638819
31	RESTAURANT	PINEDO VALENCIA ELENA	10412366200
32	RESTAURANT	MERCEDES MEDINA DELIA MARÍA	10316799014
33	RESTAURANT	INVERSIONES DE LULU	
34	RESTAURANT	PAJUELO CERNA NINCOL JUAN	10449915734
35	RESTAURANT	CANTÚ RAMÍREZ DAVID JOSIAS	10465321267
36	RESTAURANT	RIVERA QUINTANA MANUEL EDMUNDO	10156625740
37	RESTAURANT	BLACIDO CACHA LUCINDA AMÉRICA	10777042365
38	RESTAURANT	VARGAS SILVERIO MIGUEL ÁNGEL	10420920011
39	RESTAURANT	AYALA FIGUEROA EDGAR GAMANIEL	
40	RESTAURANT	CORAL HUAMAN MAGNA	

41	RESTAURANT	MEJÍA TRINIDAD ANDI JIN	10451896283
42	RESTAURANT	REYES MENDOZA WILLIAMS JESÚS	10445619065
43	RESTAURANT	HUAYNACAQUI ROSALES CARINA ERIKA	10401422434
44	RESTAURANT	GOMERO CAMONES GUILLERMO RONALT	10408986571
45	RESTAURANT	REYES OSORIO YOLANDA LUCIA	10408986571
46	RESTAURANT	VILLANUEVA SIGUEÑAS EMILIA ZENAIDA	10316644258
47	RESTAURANT	GONZALES RAMÍREZ ENGEL ANTONIO	
48	RESTAURANT	POMA HAMAN JHON ALEX	
49	RESTAURANT	DELGADO DELGADO SANTA HERACLIA	10316212455
50	RESTAURANT	BARTOLO ROMERO MARIS ISABEL	10710062400
51	RESTAURANT	INVERSIONES LA FRONTANA	
52	RESTAURANT	DAMIÁN QUITO JOSH BECKER	10439235298
53	RESTAURANT	CASTAÑEDA SALVADOR BRIJIDA LORENZA	
54	RESTAURANT	CASTROMONTE LUNA ROLANDO EDUARDO	10316514869
55	RESTAURANT	GONZALES ÁNGELES EVA MARTHA	10407726206
56	RESTAURANT	ESPINOZA FLORES MARINA	
57	RESTAURANT	SIGUEÑAS ROSALES DELIA ALICIA	10477352397
58	RESTAURANT	COTRINA LUIS ISAAQUIEL ZÓSIMO	10445781890
59	RESTAURANT	LINO RURUSH JIMMY ANTHONY	10704592596
60	RESTAURANT	DIAZ LLIUYA SANTA LUCIA	10722521779
61	RESTAURANT	ROQUE SELMI FREDY JHONY	10469838302
62	RESTAURANT	CHÁVEZ BUSTAMANTE EDIT. DORIS	10410226052
63	RESTAURANT	VALENTIN SANCHEZ HUGO FELIX	
64	RESTAURANT	VERAMENDI NULEZ YARINA MARIA	
65	RESTAURANT	VERAMENDI NUÑEZ YARINA MARINA	
66	RESTAURANT	DEXTRE PATRICIO MARCELA ROSANA	10406598786
67	RESTAURANT	VARGAS SILVA GUÍSELA NORES	10446461945
68	RESTAURANT	TREJO SORNOZA CRISTHIAN AURELIO	10401176409
69	RESTAURANT	VALENZUELA VALERIO HUGO CESAR	10329812273
70	RESTAURANT	VEGA MONTES TEODORO	10322680452
71	RESTAURANT	OOFRE VALVERDE OFELINDA MILDA	
72	RESTAURANT	INVERSIONES JAPODEC WAYKI S.A.C	20600118308
73	RESTAURANT	MORALES DOMINGUES ROSA ESTELA	10062503349
74	RESTAURANT	MELGAREJO SALAS LISBETH CAROL	10447707557
75	RESTAURANT	CAMONES CALIXTO EDWIN POLICARPO	10228919221
76	RESTAURANT	OBREGON ALVINO MARGARITA	10421980247
77	RESTAURANT	CRISOLO MOLINA VICTORIA SANTA	10316542102
78	RESTAURANT	ARTEAGA DEL POZO ROAL AUGUSTO	10067093475
79	RESTAURANT	RAMIREZ MACEDO FAUSTINO ALLBERO	10317692604
80	RESTAURANT	VAZQUEZ AGUILAR ALFREDO	
81	RESTAURANT	BAUTISTA LEON RODOLFO FAUSTINO	
82	RESTAURANT	MEJIA DIAZ ESTHER MERCEDES	10317692604
83	RESTAURANT	PEÑA TACURI ALFONSA MARIA	10403644116
84	RESTAURANT	LAZARO LUCIANO REVECA DORIS	10468594825
85	RESTAURANT	LEIVA ESPINOSA SARA ADELEIDA	1023093191

86	RESTAURANT	CANUTO ROJAS GERONIMO EMILIO	10323823401
87	RESTAURANT	HUAMAN GONZALEZ ANGELA ELISA	10108819087
88	RESTAURANT	MORI CARRANZA LEYDY MILAGROS	10708149999
89	RESTAURANT	BAUTISTA MAGUIÑA HERNAN TITO	10316519135
90	RESTAURANT	MENDOZA HUALLPAHUAQUE AGUSTIN RANULFO	10463921330
91	RESTAURANT	ROSALES OSORIO DORALICIA	10407287661
92	RESTAURANT	AGUEDO ROSAS IRMA	10418382631
93	RESTAURANT	ALAMO CHINCHAY	10316542170
94	RESTAURANT	ALBINO IGNACIO BRAVO	10425823243
95	RESTAURANT	ALBORNOZ DEXTRE BERONICA	10406612479
96	RESTAURANT	ARTEAGA DEL POZO ROAL AUGUSTO	10067093475
97	RESTAURANT	ATOC SHOCUSH RUBEN HILARIO	10705678257
98	RESTAURANT	BARRENECHEA TARAZONA MANUEL	10328626697
99	RESTAURANT	BARTOLO ROMERO MARIS ISABEL	10710062400
100	RESTAURANT	BAUTISTA MAQUIÑA HERNAN TITO	10316519135
101	RESTAURANT	BAZAN PRINCE MARCO ANTONIO	10316739631
102	RESTAURANT	BOSSHARD HEINRICH	15533695458
103	RESTAURANT	CACHA YAURI SONIA JUANA	10316411318
104	RESTAURANT	CALVO MINAYA BAYLON VIDAL	10316256347
105	RESTAURANT	CALVO TINOCO EULOGIA MARGARITA	10416242955
106	RESTAURANT	CAMACHO RODRIGUEZ ANA	10801191636
107	RESTAURANT	CARBAJAL PUMASHONGO ESPERANZA	10316727609
108	RESTAURANT	CASTROMONTE LUNA ROLANDO	10316514869
109	RESTAURANT	CASTROMONTES SANCHEZ OLIMPIA	10316265885
110	RESTAURANT	CEFERINO PALLACA RIVER WALTER	10725597768
111	RESTAURANT	COCHACHIN ARIAS ELMER WILIAMS	10804730732
112	RESTAURANT	DEPAZ PONTE MARGARITA REYNA	10801087791
113	RESTAURANT	DEXTRE ROMERO OFELIA	10316521831
114	RESTAURANT	CASTAÑEDA SALVADOR BRIGIDA LORENZA	
115	RESTAURANT	CABANA VARRILLAS CIRILO NICEFORO	
116	RESTAURANT	DOMINGUEZ CONTRERAS RUMALDO	10316061970
117	RESTAURANT	GABRIEL ESPINOZA JUANA EUDES	10316274477
118	RESTAURANT	GOMEZ PACAHUALA EDGAR	10316514290
119	RESTAURANT	GRAOS SALAZAR CHRISTIAN	10426344411
120	RESTAURANT	JAMANCA NORABUENA HUGO JOSE	10092751991
121	RESTAURANT	JAVIER MAMANI CARMEN ROSA	10471392788
122	RESTAURANT	JUSTINO MONTAÑEZ EDWIN ISIDRO	10406952121
123	RESTAURANT	ALBORNOZ DEXTRE BERONICA NINFA	
124	RESTAURANT	SOLANO SIMEON YESSICA FANNY	
125	RESTAURANT	JUSTO ADRIANO JESSICA MAXIMINA	10230190980
126	RESTAURANT	KAQUI VALENZUELA MADELEY	10446010111
127	RESTAURANT	LABADO GOMEZ EDITH	10316775212
128	RESTAURANT	LAZARO DE LA CRUZ NOEMI	10467212473
129	RESTAURANT	LAZARO LUCIANO REVECA DORIS	10468594825

130	RESTAURANT	LEIVA ESPINOZA SARA ADELAIDA	10230939191
131	RESTAURANT	LINO RURUSH JIMMY ANTHONY	10704592596
132	RESTAURANT	MILLA GARCIA SAMUEL	10316798557
133	RESTAURANT	LUCERO MACEDO MARGARITA	10316605864
134	RESTAURANT	MACEDO CASTILLO ZOILA MARIA	10316748410
135	RESTAURANT	MAGUIÑA ROSALES EDWIN MOISES	10445109946
136	RESTAURANT	MAYHUAY COLONIA FRANCISCO	10320441213
137	RESTAURANT	MEJIA DIAZ ESTHER MERCEDES	10317692604
138	RESTAURANT	MELGAREJO HARO VILMA	10411484497
139	RESTAURANT	MENDEZ LAUYA ALEJANDRINA	10408434471
140	RESTAURANT	MENDOZA RAMIREZ ROXANA	10724571617
141	RESTAURANT	MINAYA BAUTISTA FLOR VANESA	10463538528
142	RESTAURANT	MINAYA OSORIO ARTEMIO	10316163837
143	RESTAURANT	MONTORO CUEVA DORA	10425694923
144	RESTAURANT	MORALES DOMINGUEZ ROSA	10062507476
145	RESTAURANT	MORALES MILLA EDVING SERGIO	10323967445
146	RESTAURANT	MORALES RAMOS ANTONIO	10316354667
147	RESTAURANT	MORI CARRANZA LEYDI MILAGROS	10708149999
148	RESTAURANT	NIVIN RURUSH BIBIANA CEFERINA	10316412047
149	RESTAURANT	NIZAMA MACEDO MIGUEL ANGEL	10445450451
150	RESTAURANT	ROMÁN MORILLO CESAR RODOLFO	
151	RESTAURANT	CARHUAPUMA JORGE NOLIA	
152	RESTAURANT	ORTIZ CUTIRE PEDRO HERNAN	
153	RESTAURANT	CALVO TINOCO EULOGIA MARGARITA	
154	RESTAURANT	BAZAN PRINCIPE MARCO ANTONIO	
155	RESTAURANT	NORABUENA RIOS MARINA	10316206188
156	RESTAURANT	OBISPO ZUÑIGA ALVINA	10316167255
157	RESTAURANT	OBREGON RAMIREZ SANDRA	10479492242
158	RESTAURANT	OLORTEGUI DOMINGUEZ LIDIA	10719761467
159	RESTAURANT	ONOFRE VALVERDE ORFELINDA	10068032097
160	RESTAURANT	PALACIOS PALACIOS WILMER	10454155713
161	RESTAURANT	PALMA AGUIRRE ZOSIMO DAVID	10419957441
162	RESTAURANT	PALOMINO VILLANUEVA ROGER	10417693837
163	RESTAURANT	PASTOR SUARES DELINA AMALIA	10423652301
164	RESTAURANT	PEÑA TACURI ALFONZA MARIA	10403644116
165	RESTAURANT	PINO GARRO NAYBETO	10437357574
166	RESTAURANT	POMA HUAMAN JHON ALEX	10451888906
167	RESTAURANT	QUEZADA JARAMILLO WILDER	10316776651
168	RESTAURANT	QUISPE LÓPEZ ELIANA YUDIT	10404182272
169	RESTAURANT	QUITO MACEDO ESTEBAN MARIO	10106801016
170	RESTAURANT	RAMIREZ CORREA DOMINGO	10316746450
171	RESTAURANT	RAMIREZ OBREGON RICARDO	10435302624
172	RESTAURANT	CASTAÑEDA SALVADOR JUANA OLIMPIA	
173	RESTAURANT	GONZALES ONCOY JESSICA LIZBETH	
174	RESTAURANT	REYES OSORIO YOLANDA LUCIA	10408986571
175	RESTAURANT	RIMAC VEGA DAVID NICOLAS	10435690047

176	RESTAURANT	RIMAC VEGA TEOLINDA JULIA	10322697401
177	RESTAURANT	RODRIGUEZ GARCIA DELFINA	10316103605
178	RESTAURANT	RODRIGUEZ HERRERA EULALIO	10447402446
179	RESTAURANT	RODRIGUEZ HUAMAN ROSALINA	10445357095
180	RESTAURANT	ROJAS TOLEDO LUCIA	10316203944
181	RESTAURANT	ROMAN MORILLO CESAR	10332538174
182	RESTAURANT	ROSALES LUCIA VICTORIA	10316379473
183	RESTAURANT	ROSALES ROBLES MARLIT GADY	10316744911
184	RESTAURANT	SABINO AYALA CARLOS DAVID	10467864900
185	RESTAURANT	BARRENECHEA TARAZONA MANUEL WILDER	
186	RESTAURANT	AVILEZ ESPINOZA CARLOS	
187	RESTAURANT	SALAS ESPINOZA ESTHER	10316527308
188	RESTAURANT	SALAZAR PALACIOS LUCIA	10402514154
189	RESTAURANT	SALVADOR LUGO ACADIA	10317738604
190	RESTAURANT	SANCHEZ CRUZATE JINA ISABEL	10467008574
191	RESTAURANT	SANTIAGO ASENCIOS LUCIANO	10316244870
192	RESTAURANT	SEVILLA LAZARO CARMELA	10435287994
193	RESTAURANT	SILVERIO CELESTINO MARIA	10453690861
194	RESTAURANT	SOLANO SIMEON YESSICA	10456608316
195	RESTAURANT	SOTO VILLANUEVA MARIA	10462078957
196	RESTAURANT	TAHUA RIOS CESAR ANDRE	10474982152
197	RESTAURANT	TARASONA OSORIO HARRY	10704966631
198	RESTAURANT	TICONA MONTES SALVADOR	10095521181
199	RESTAURANT	CASTROMONTE SÁNCHEZ OLIMPIA ANGELICA	
200	RESTAURANT	TOLENTINO ALBORNOZ CARLOS	10316513544
201	RESTAURANT	VALENTIN SANCHEZ HUGO	10411869941
202	RESTAURANT	VALVERDE DE PALMA JULIA	10316309025
203	RESTAURANT	VARGAS ARCE YOLANDA	10316309408
204	RESTAURANT	VARGAS SILVA GUISELA	10446461945
205	RESTAURANT	VASQUEZ AGUILAR	10091179968
206	RESTAURANT	VEGA ARAUCANO FELIX	10316143810
207	RESTAURANT	VILLANUEVA MEDINA GIAN	10485840686
208	RESTAURANT	YANAC TREJO EDWARD	10450904975
209	RESTAURANT	YANCE CASAS YULISSA	10154377838
210	RESTAURANT	SHUAN RODRIGUES ADRIANA PAULINA	
211	RESTAURANT	POMA PINTO GUISELLA MAYTE	
212	RESTAURANT	RODRIGUES HUAMAN ROSALINA FAUSTA	
213	RESTAURANT	J&L INVERSIONES S.R. L	
214	RESTAURANT	HUERTA CASTILLO WILLIAN MARINO	
215	RESTAURANT	TORRES LOPEZ GLISERIO	
216	RESTAURANT	CARBALLIDO TINOCO JUAN AMPELIO	
217	RESTAURANT	ROJAS TOLEDO LUCIA	
218	RESTAURANT	AGUEDO ROSAS IRMA REGINA	
219	RESTAURANT	QUEZADA JARAMILLO WILDER ALFREDO	
220	RESTAURANT	JIMENES VERDE AZUCENA MARIBEL	

221	RESTAURANT	RODRIGUEZ HERRERA EULALIO	
222	RESTAURANT	FALCON NEIRE SABINEANO	
223	RESTAURANT	MAYHUAY COLONIA FRANCISCO DIONICIO	
224	RESTAURANT	SERVICIOS GENERALES SLFK	
225	RESTAURANT	SAL Y ROSAS MEZA KARINA BAUDILIA	
226	RESTAURANT	YANAC TERJO EDWARD IVAN	
227	RESTAURANT	EMPRESA TURISTICA DE SERVICIOS MULTIPLES HUASCARAN SNOW	
228	RESTAURANT	SEVILLA LAZARO CARMELA OLGA	
229	RESTAURANT	VARGAS DE LA CRUZ CLAUDIA ELIZABETH	
230	RESTAURANT	RIMAC VEGA TEOLINDA JULIA	
231	RESTAURANT	GRUPO ENCUENTRO S.R. L	
232	RESTAURANT	RIMAC BAÑEZ ZENON NESTOR	
233	RESTAURANT	GUERRERO CASTILLO MARGARITA YOLANDA	
234	RESTAURANT	HANDABAKA CASTRO FILKA MARINA	
235	RESTAURANT	ROSALES ROBLES MARLITT GADY	
236	RESTAURANT	CEFERINO PALLACA RIVER WALTER	
237	RESTAURANT	CAMASCA CHAVEZ JOSEFINA MAXIMILIANA	
238	RESTAURANT	SALVADOR LUGO ACADIA	
239	RESTAURANT	COCHACHIN DE MUÑOZ VICTORIA EDUDIOCIA	
240	RESTAURANT	ROJAS ZA VALETA HEVER LACOB	
241	RESTAURANT	SIERRA NIVIN DAVID SHAROM	
242	RESTAURANT	VARGAS ARCE YOLANDA	
243	RESTAURANT	COPITAN ALONZO ROSARIA MARIA	
244	RESTAURANT	HUANCA QUISPE JULIO DOMINGO	
245	RESTAURANT	ATOC SHOCUSH RUBEN HILARIO	
246	RESTAURANT	SANCHEZ CRUZATE JINA ISABEL	10467008574
247	RESTAURANT	SILVA SANCHEZ AUGUSTO GIL	
248	RESTAURANT	GUILLEN MORENO DAVID SAUL	
250	RESTAURANT	SALVADOR MARCELO TANIA MARIBEL	10705625439
251	RESTAURANT	RODRIGUES OSORIO JUANA REGINA	10316064324
252	RESTAURANT	VENTURO AVILA ROQUE MANSUETO	
253	RESTAURANT	CHARQUI MERCEDES LIZ DINA	10720062572
254	RESTAURANT	VASQUEZ GARRO JUAN BAUTISTA	10316189411
255	RESTAURANT	SÁENZ ATENCIA GIEZI OLIVIA	
256	RESTAURANT	ROQUE LEÓN ZOILO CRISTOBAL	10459317436
257	RESTAURANT	BARBA LUCERO DE LEON LUCIA EDY	

*Nota.* Población de MYPES del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz año 2018. Fuente: Municipalidad de Huaraz.

## Anexo C: Cuestionario



### UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES CHIMBOTE

#### FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

### CUESTIONARIO

El presente cuestionario tiene como fin recolectar información sobre las micro y pequeñas empresas, para el buen desarrollo de la investigación que se titula: **Gestión de Calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.** Para optar el título de Licenciado en administración.

Por lo tanto, se le agradece anticipadamente por la información brindada.

**Instrucciones:** por consiguiente, le presentamos los 30 enunciados, lo cual seleccione mediante un aspa (X) considerando lo siguiente:

<b>1. Nunca</b>	<b>2. Muy pocas veces</b>	<b>3. Algunas veces</b>	<b>4. Casi siempre</b>	<b>5. Siempre</b>
-----------------	---------------------------	-------------------------	------------------------	-------------------

<b>I. EN RELACIÓN A LOS REPRESENTANTES</b>	
<b>1. EDAD:</b> a) 18 – 30 años b) 31 – 50 años c) 50 años a mas	d) Superior no Universitario e) Superior Universitario
<b>2. GENERO:</b> a) Masculino b) Femenino	<b>4. El cargo que desempeña</b> a) Dueño b) Administrador
<b>3. GRADO DE INSTRUCCIÓN</b> a) Sin Instrucción b) Primaria c) Secundaria	<b>5. El tiempo desempeña en el cargo</b> a) 0 a 3 años b) 4 a 6 años c) 7 años a mas

<b>II. EN RELACIÓN A LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS MYPES</b>						
<b>6. El tipo de constitución de la empresa.</b> a) Persona Natural b) Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL) c) Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (SRL) d) Sociedad Anónima Cerrada (SAC) e) Sociedad Anónima Abierta (SAA)		<b>8. El nivel de ingreso promedio mensual de la empresa</b> a) De 1 hasta s/. 51,875.00 b) De s/. 51,875.00 hasta S/. 587, 916.00 c) De S/. 587, 916.00 a más				
<b>7. El tiempo que permanece la empresa en el mercado</b> a) 0 – 3 años b) 4 – 6 años c) 7 años a más		<b>9. Las personas que trabajan en su empresa</b> a) Familiares b) Personas no familiares				
<b>III. EN RELACIÓN A LA GESTIÓN DE CALIDAD</b>					<b>PUNTUACIÓN</b>	
<b>10</b>	Identifica los problemas dentro de la organización	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Establece metas y objetivos dentro de su empresa	1	2	3	4	5
<b>12</b>	Establece métodos y técnicas para mejorar su gestión	1	2	3	4	5
<b>13</b>	Establece un plan de trabajo dentro de la organización	1	2	3	4	5
<b>14</b>	Ejecuta actividades de acuerdo al plan de trabajo	1	2	3	4	5
<b>15</b>	Asigna recursos de acuerdo a las actividades a desarrollarse	1	2	3	4	5
<b>16</b>	Dentro de la empresa se conforma equipos de trabajo	1	2	3	4	5
<b>17</b>	Verifica los procedimientos que se realizan en cada actividad	1	2	3	4	5
<b>18</b>	Evalúa los resultados obtenidos en cada proceso	1	2	3	4	5
<b>19</b>	Establece mejoras correctivas y modificaciones para que mejore sus resultados	1	2	3	4	5
<b>IV. EN RELACIÓN A LA VARIABLE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS</b>						
<b>20</b>	Ud. realiza un control a los costos que se incurre dentro de la empresa	1	2	3	4	5
<b>21</b>	Para que minimice los cotos aprovecha las nuevas tecnologías	1	2	3	4	5

<b>22</b>	Para atribuirle un mejor valor a sus productos con respecto a su precio verifica la calidad de materias primas	1	2	3	4	5
<b>23</b>	Ud. hace que sus productos tengan características diferentes a su competencia	1	2	3	4	5
<b>24</b>	Ud. hace que la atención que brinda a sus clientes sea diferente a la de su competencia	1	2	3	4	5
<b>25</b>	Dentro de la empresa se ofrece productos con diseños atractivos	1	2	3	4	5
<b>26</b>	La empresa se enfoca a un segmento de clientes que buscan precios bajos	1	2	3	4	5
<b>27</b>	Valora las necesidades y preferencias de tus consumidores	1	2	3	4	5

## Anexo D: Protocolo de consentimiento informado



### PROTOCOLO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENCUESTAS

(Ciencias sociales)

La finalidad de este protocolo en Ciencias Sociales, es informarle sobre el proyecto de investigación y solicitarle su consentimiento. De aceptar, el investigador y usted se quedarán con una copia.

La presente investigación se titula **Gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018** dirigido por Figueroa Aguirre, Miller, estudiante investigador de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

El propósito de la investigación es recopilar información de los representantes para proponer mejoras respecto a las estrategias competitivas genéricas para la gestión de calidad en los restaurantes de la ciudad de Huaraz, y de esta forma poder sentar una base científica en este campo de estudios. Para ello, se le invitó a participar en una encuesta que le tomara 10 minutos de su tiempo.

Su participación en el estudio fue completamente voluntaria y anónima, pudiendo interrumpir en cualquier momento sin que le genere perjuicio. También, si tuviera alguna inquietud sobre la investigación, puede realizarlo cuando crea conveniente.

Concluida la investigación, usted será informado de los resultados a través de medios oficiales a fin de recibir mayor información como es el correo 1211151097@uladech.pe. Asimismo, para las consultas sobre aspectos éticos, puede comunicarse con el Comité de Ética de la Investigación de la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote.

Si está de acuerdo con todo lo referido, complete sus datos a continuación:

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Firma del participante: \_\_\_\_\_

Firma del investigador: \_\_\_\_\_

## **Anexo E: Análisis de fiabilidad del Instrumento**

Gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante de la ciudad de Huaraz, 2018.

*Análisis estadístico de fiabilidad del Instrumento.*

<b>Criterio</b>	<b>Alfa de CronBach</b>	<b>Número de elementos</b>
General	0,850	18
Línea de investigación	0,732	10
Variable de investigación	0,706	8

## Anexo F: Nivel de similitud Turnitin

*Nivel de similitud Turnitin.*

INFORME DE ORIGINALIDAD			
<b>0%</b> ÍNDICE DE SIMILITUD	<b>4%</b> FUENTES DE INTERNET	<b>0%</b> PUBLICACIONES	<b>0%</b> TRABAJOS DEL ESTUDIANTE
FUENTES PRIMARIAS			