



---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD 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 DEL DISTRITO DE  
INDEPENDENCIA, PROVINCIA DE HUARAZ, 2017**

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

**AUTOR**

**ROMARIO ZENÓN DIAZ ROBLES**

**ASESOR**

**Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

**HUARAZ - PERÚ**

**2018**





---

**UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE**

**FACULTAD 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 DEL DISTRITO DE  
INDEPENDENCIA, PROVINCIA DE HUARAZ, 2017**

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

**AUTOR**

**ROMARIO ZENÓN DIAZ ROBLES**

**ASESOR**

**Mgtr. CARLOS HUMBERTO CHUNGA ANTÓN**

**HUARAZ - PERÚ**

**2018**

## **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 del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

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

---

Dr. José Germán Salinas Gamboa  
Presidente

---

Mgtr. César Hernán Norabuena Mendoza  
Secretario

---

Mgtr. Carmen Rosa Azabache Arquinio  
Miembro

---

Mgtr. Carlos Humberto Chunga Antón  
Asesor

### **3. Agradecimiento**

A la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, por haberme brindado una excelente educación universitaria con toda la plana docente de la escuela profesional de administración y que al día de hoy me sirve de mucho para mí correcto desempeño laboral.

A Dios por brindarme la luz del camino correcto, a mi madre Maura Robles Evangelista, a mis hermanos Yair y Luis, y un especial agradecimiento a mi asesor de tesis Mgtr. Carlos Chunga, quien me brindo conocimientos, asesorías y absolvió todas las dudas presentadas en la elaboración de esta tesis.

#### 4. Dedicatoria

A:

Dios, por brindarme la luz de mi camino, iluminar mis sentimientos e ideas para seguir con fuerza y vitalidad, sin renunciar a mis sueños y metas.

Mi madre Maura Robles Evangelista, por brindarme ese sostén incondicional y encontrarla en cada momento de mi vida, creer en mí por sobre todos y brindarme siempre ánimos para salir adelante, esta licenciatura te la debo a ti y siempre estaré agradecido.

Mis hermanos, Yair D. Robles y Luis D. Robles, por apoyarme.

Yovana, porque apareciste en el momento perfecto de mi vida brindándome apoyo, comprensión y cariño. Finalmente, a los docentes que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de esta tesis.

## 5. Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar las principales características de la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas (MYPES) del rubro restaurante del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017, el tipo de investigación utilizada fue descriptiva, de nivel cuantitativo, diseño no experimental transversal, la población muestral estuvo constituido por 153 representantes, a quienes se aplicó un cuestionario de 29 preguntas cerradas por medio de la encuesta, donde se obtuvieron los siguientes resultados; **respecto a los representantes y a las MYPES:** el 62,75% de restaurantes son conducidos por mujeres, la mayoría de entre 41 a 50 años con nivel educativo secundario contando con 1 a 4 trabajadores, llevan funcionando la mayoría menos de 6 años con ventas mensuales menores a S/ 13,000. **Respecto a la gestión de calidad:** el 44,44% de encuestados manifiesta que en ocasiones planifican sus objetivos, el 66,67 % solo algunas veces determinan indicadores de control, el 56,21% en ocasiones capacitan a sus empleados en cuanto al manejo correcto de los alimentos, el 45,10% casi siempre controlan el adecuado manejo de los alimentos en la cocina. **Respecto a las estrategias competitivas genéricas:** el 69,93% considera que en ocasiones cuando venden a mayores volúmenes sus costos disminuyen, el 43,79% casi siempre considera que sus experiencias le han valido para que encuentren el debido funcionamiento en su restaurante, 72,55% solo algunas veces utiliza el 100% de su capacidad productiva, el 41,18% casi siempre produce platos de comida diferentes o especiales en relación a sus competidores, el 60,13% en ocasiones coordinan y planifican sus compras. Finalmente se determinó que los representantes de los restaurantes del distrito de Independencia, en ocasiones aplican estrategias de liderazgo en costos, diferenciación y segmentación.

**Palabras claves:** Gestión de calidad, estrategias competitivas genéricas, enfoque.

## 6. Abstract

The objective of this research was to determine the main characteristics of quality management with the use of generic competitive strategies in microenterprises and small businesses (MSE) of the restaurant sector of the district of Independencia, province of Huaraz, 2017, the type of research used was descriptive, of quantitative level, transversal non-experimental design, the sample population was constituted by 153 representatives, to whom a questionnaire of 29 closed questions was applied by means of the survey, where the following results were obtained; **Regarding the representatives and the MYPES:** 62.75% of restaurants are run by women, most of them between 41 to 50 years old with secondary education level, with 1 to 4 workers, most of them working less than 6 years with monthly sales less than S/13,000. Regarding quality management: 44.44% of respondents state that they sometimes plan their objectives, 66.67% only sometimes determine control indicators, 56.21% sometimes train their employees regarding the management of food, 45.10% almost always control the proper handling of food in the kitchen. Regarding the generic competitive strategies: 69.93% consider that sometimes when they sell at higher volumes their costs decrease, 43.79% almost always consider that their experiences have enabled them to find the proper functioning in their restaurant, 72.55% only sometimes use 100% of their productive capacity, 41.18% almost always produce different or special food dishes in relation to their competitors, 60.13% sometimes coordinate and plan their purchases. Finally, it was determined that restaurant representatives from the Independencia district sometimes apply cost leadership, differentiation and segmentation strategies.

**Keywords:** Quality management, generic competitive strategies, approach.

## 7. Contenido

1. Título de la tesis .....	ii
2. Hoja de firma del jurado y asesor .....	iii
3. Agradecimiento .....	iv
4. Dedicatoria .....	v
5. Resumen .....	vi
6. Abstract .....	vii
7. Contenido .....	viii
8. Índice de tablas, figuras y gráficos .....	x
I. Introducción .....	1
II. Revisión de la literatura .....	11
2.1. Antecedentes .....	11
2.2. Bases teóricas .....	16
2.2.1. Gestión de Calidad .....	16
2.2.2. Estrategias competitivas genéricas .....	25
2.2.3. Micro y pequeña empresa .....	32
2.2.4. Rubro Restaurantes .....	33
2.3. Marco conceptual de la investigación .....	38
III. Metodología .....	41
3.1. Diseño de la investigación .....	41
3.2. Población y muestra .....	41
3.3. Definición y operacionalización de variables e indicadores .....	42
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	44
3.5. Plan de análisis .....	44
3.6. Matriz de consistencia .....	45
3.7. Principios éticos .....	46
IV. Resultados .....	47
4.1. Resultados .....	47

4.2. Análisis de resultados .....	76
V. Conclusiones .....	84
Referencias bibliográficas.....	85
Anexos .....	90
1. Encuesta .....	90
2. Directorio .....	93

## 8. Índice de tablas, figuras y gráficos

### Índice de tablas de la encuesta aplicada a los representantes de los restaurantes

<i>Tabla 1: Distribución según género de los representantes de las MYPES.....</i>	47
<i>Tabla 2: Distribución según edad de los representantes de las MYPES.....</i>	48
<i>Tabla 3: Distribución según grado de instrucción de los representantes de las MYPES. ....</i>	49
<i>Tabla 4: Distribución según el número de trabajadores en el restaurante. ....</i>	50
<i>Tabla 5: Distribución según años de funcionamiento del restaurante. ....</i>	51
<i>Tabla 6: Distribución según ventas mensuales.....</i>	52
<i>Tabla 7: Planificación de objetivos de las MYPES. ....</i>	53
<i>Tabla 8: Establecimiento de estrategias de las MYPES. ....</i>	54
<i>Tabla 9: Determinación del plan de actividades de las MYPES. ....</i>	55
<i>Tabla 10: Determinación de indicadores de control de las MYPES. ....</i>	56
<i>Tabla 11: Capacitación de trabajadores en manejo de alimentos. ....</i>	57
<i>Tabla 12: Establecimiento de funciones de los trabajadores en las MYPES.....</i>	58
<i>Tabla 13: Asignación eficiente de los recursos. ....</i>	59
<i>Tabla 14: Conformación de equipos de trabajo en las MYPES.....</i>	60
<i>Tabla 15: Control del adecuado manejo de los alimentos en la cocina. ....</i>	61
<i>Tabla 16: Verificación del correcto almacenamiento de los alimentos. ....</i>	62
<i>Tabla 17: Realiza mejoras preventivas en el proceso. ....</i>	63
<i>Tabla 18: Establecimiento de medidas correctivas.....</i>	64
<i>Tabla 19: Economía de escala en las MYPES .....</i>	65
<i>Tabla 20: Experiencias del restaurantero. ....</i>	66
<i>Tabla 21: Utilización de la capacidad productiva. ....</i>	67
<i>Tabla 22: Ubicación del restaurante.....</i>	68
<i>Tabla 23: Consideración del impuesto y abandono de las instituciones gubernamentales. ....</i>	69
<i>Tabla 24: Diferenciación en platos de comida. ....</i>	70
<i>Tabla 25: Diferenciación en procesos.....</i>	71

<i>Tabla 26: Diferenciación en comercialización.</i> .....	72
<i>Tabla 27: Coordinación y planificación de las compras.</i> .....	73
<i>Tabla 28: Implementación de estrategias específicas.</i> .....	74
<i>Tabla 29: Satisfacción de clientes específicos</i> .....	75

**Índice de figuras de la encuesta aplicada a los representantes de los restaurantes**

<i>Figura 1: Distribución según género de los representantes de las MYPES</i> .....	47
<i>Figura 2: Distribución según edad de los representantes de las MYPES</i> .....	48
<i>Figura 3: Distribución según grado de instrucción de los representantes de las MYPES</i> .....	49
<i>Figura 4: Distribución según el número de trabajadores en el restaurante</i> .....	50
<i>Figura 5: Distribución según años de funcionamiento del restaurante</i> .....	51
<i>Figura 6: Distribución según ventas mensuales</i> .....	52
<i>Figura 7: Planificación de objetivos de las MYPES</i> .....	53
<i>Figura 8: Establecimiento de estrategias de las MYPES</i> .....	54
<i>Figura 9: Determinación del plan de actividades de las MYPES</i> .....	55
<i>Figura 10: Determinación de indicadores de control de las MYPES</i> .....	56
<i>Figura 11: Capacitación de trabajadores en manejo de alimentos</i> .....	57
<i>Figura 12: Establecimiento de funciones de los trabajadores en las MYPES</i> .....	58
<i>Figura 13: Asignación eficiente de los recursos</i> .....	59
<i>Figura 14: Conformación de equipos de trabajo en las MYPES</i> .....	60
<i>Figura 15: Control del adecuado manejo de los alimentos en la cocina</i> .....	61
<i>Figura 16: Verificación del correcto almacenamiento de los alimentos</i> .....	62
<i>Figura 17: Realiza mejoras preventivas en el proceso</i> .....	63
<i>Figura 18: Establecimiento de medidas correctivas</i> .....	64
<i>Figura 19: Economía de escala en las MYPES</i> .....	65
<i>Figura 20: Experiencias del restaurantero</i> .....	66
<i>Figura 21: Utilización de la capacidad productiva</i> .....	67

<i>Figura 22: Ubicación del restaurante .....</i>	68
<i>Figura 23: Consideración del impuesto y abandono de las instituciones gubernamentales .....</i>	69
<i>Figura 24: Diferenciación en platos de comida .....</i>	70
<i>Figura 25: Diferenciación en procesos.....</i>	71
<i>Figura 26: Diferenciación en comercialización .....</i>	72
<i>Figura 27: Coordinación y planificación de las compras .....</i>	73
<i>Figura 28: Implementación de estrategias específicas.....</i>	74
<i>Figura 29: Satisfacción de clientes específicos .....</i>	75

### **Índice de gráficos**

Gráfico 1: El ciclo de Deming .....	20
Gráfico 2: Estrategias competitivas genéricas .....	26

## I. Introducción

Las empresas buscan generar mayores ganancias y en esta búsqueda cada una de ellas sin darse cuenta logran cierto porcentaje de competitividad, por otra parte, pocos administradores buscan ser competitivos logrando cierto nivel de eficiencia y calidad, es allí que en el rubro de restaurantes se observa la gran diferencia de competitividad entre los mismos, relacionado a la calidad de servicio, precios, valores organizacionales, atención al cliente y planeamiento operativo. Las micro y pequeñas empresas (MYPES) se constituyen principalmente por motivos de sostenimiento para una familia, en el sector restaurantes del distrito de Independencia se puede notar que no existe una manera eficiente de emitir sus respectivos documentos de venta como facturas boletas, ticket, etc. , basándose principalmente que dichas micro y pequeñas empresas carecen de visión, claramente identificada en la falta de acondicionamiento de un plan estratégico y un plan operaciones dando lugar a que no sean competitivos en el rubro, donde se ve que uno o dos restaurantes en un determinado barrio o territorio lideran en ventas; siendo así que la mayoría de restaurantes salen al mercado sin rumbo alguno o si tienen un plan lo manejan empíricamente y con sola razón de cumplirla y haber que es lo que sucede, no se preocupan en el futuro y no poseen objetivos que a la larga conlleva a una maximización de resultados por ende al crecimiento de sus utilidades y ser más competitivos en el mercado.

En el mundo se vive una etapa de globalización en el que todos estamos interconectados, no solo hablo de las personas sino también de aquellas unidades económicas que surgieron para hacer frente al desempleo y la recesión económica en varios países mayoritariamente sub desarrollados, y que en parte obtuvieron buenos resultados siendo así que ahora ocupan un lugar primordial en el crecimiento económico y desarrollo social del país, por lo tanto no es casualidad de que cada empresa tome las medidas necesarias para afrontar la realidad económica de su ámbito de mercado.

El 99% de las empresas en España son pequeñas y medianas empresas (PYMES), y en el mundo se estima que ellas logran generar el 30% del Producto Interno Bruto (PIB), ya sea vendiendo producto o servicios, generan empleo y desarrollan economías. Las empresas generan empleos y subempleos que ayudan a disminuir el índice de desempleo en términos macroeconómicos, la verdad es que absorben una población regular de trabajadores desempleados para tener estabilizado el mercado laboral, se caracterizan por su trato diferenciado e individualizado y son un pilar importante para las industrias grandes que necesitan subcontratar pequeñas empresas para abaratar sus costes, tiempo de producción y atención del cliente. Los rubros con mayor potencial de crecimiento para las pequeñas empresas son el rubro tecnológico, el rubro sanitario y el rubro de servicios turísticos; incidir en la formación de talento es importante porque se consigue confianza e identificación del trabajador para con la empresa, así como permite desarrollarse conjuntamente (Garamendi, 2015).

Galdón (2014) concluye que las PYMES representan más del 90% de las empresas constituidas en España, en el 2014 se registraron 1,1 millones de PYMES y 4188 empresas grandes, el 80 % de empresas se dedican al sector servicios, el 24.3% al sector comercio, el 13.6% el sector construcción y solo 6.4% al sector industria.

Datos del buro estatal de economía y comercio de china indican que en el año 2013 ya existían 15 millones 2784 mil empresas en todo el país, las PYMES ocupan más del 99% del total aportando al PIB en 60% y en cuanto a impuestos gravando 50% de la recaudación fiscal, mostrando 65% de las invenciones y desarrollando nuevos productos para el comercio en 80% de total de empresas en China. Las empresas individuales de industria y comercio que son las MYPES, en China representan el 76.57% del total ascendiendo a 11 millones 6987 mil empresas (Li, 2015).

Ferraro y Stumpo (2010) nos proporcionan información importante argumentando que las MYPES contribuyen y son parte fundamental del crecimiento y desarrollo económico productivo de las naciones de América Latina, por su misma son un pilar fundamental importante en la creación de nuevos puestos laborales haciendo

que mejore el Producto Bruto Interno (PBI) y el ingreso per cápita de la población. Las MYPES en los países subdesarrollados contemplan una pequeña participación en exportaciones ya que no se encuentran preparados para llevar sus productos al extranjero por falta de formalización, financiamiento, innovación, estrategias competitivas y apoyo del gobierno. Estos hechos determinan que la competitividad y productividad de las MYPES sean bajas y con respecto a los países desarrollados las brechas sean más profundas.

Las MYPES son de vital magnitud en Europa pues desarrollan un papel primordial, con su participación constituyen parte esencial de la actividad económica, por su tamaño tienen mayores posibilidades de flexibilidad a los cambios y visionar nuevos negocios innovadores. En la economía de todos los países son esenciales y en Europa se proyecta que 97% de todas las empresas son micro y pequeñas empresas. Las MYPES aportan mucho a la economía desde el momento en que producen y ofertan sus bienes y servicios, como también crean nuevos puestos laborales, es decir, forman una pieza importante en todo el rompecabezas del desarrollo económico del país (Emprendepyme, 2013).

En América Latina y el Caribe existen diez (10) millones de MYPES que generan la más grande fuente de empleo y que sin ningún lugar a duda son el punto clave para desarrollar mejores políticas de trabajo, teniendo en cuenta que en el mundo sub desarrollado se vive una recesión económica por los constantes cambios de gobierno y aplicación de políticas públicas ineficientes y poco productivas, sin embargo teniendo en cuenta que la mayoría de empresas son informales y una productividad baja, las MYPES generan el 47% de la mano de obra esto quiere decir que genera 127 millones de empleos en América Latina y el Caribe. En las medianas y grandes empresas se genera el 19% de empleo entre mano de obra calificada y no calificada, entre ellos podemos encontrar a los profesionales, técnicos especializados, y obreros (El Comercio, 2015).

A nivel de estadísticas el (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014) brinda como resultados que las MYPES en el Perú, constituyen el 98% de la suma

total de empresas, de las cuales dentro de ello el 97% son microempresas y 3% son pequeñas empresas. Las MYPES contribuyen a la población económicamente activa (PEA) con un 85% y un 61% al PBI. Del mismo modo del 97% de las microempresas se concluye que el 75% son informales es decir no se encuentran registradas ante la SUNAT y no cuentan con licencias de funcionamiento, y el 25% son formales. Por otro lado, sólo el 20% de las pequeñas empresas son informales obviamente son en menor cantidad que las microempresas, pero representan empresas ya sólidas y confiables. Asimismo, los datos arrojan que el 80% son microempresas de sostenimiento familiar y el 20% son microempresas de lucros empresariales. El estado regula el mercado mediante políticas económicas cuyo objetivo es fortalecer las MYPES, las mismas empresas son reacias al cambio y como en párrafos anteriores la mayoría aún son informales, hecho que juega un papel negativo en los fines de las políticas públicas. El proceso de formalización de las microempresas es ineficaz y de avance lento, por ello necesita el gobierno central apoyado de las municipalidades que ejecuten las políticas necesarias para la mejora y rapidez de la formalización de las empresas y así será más efectivo el apoyo desarrollando mayores competencias necesarias para el funcionamiento efectivo en el mundo globalizado.

Existen 22 mil restaurantes en el Perú, solo 800 de ellos están certificado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) por buenas prácticas de manejo de alimentos es decir solo el 3.6% del total de restaurantes lo que trae consigo una visión clara de falta de competitividad en el rubro, aproximadamente 75% de restaurantes abren sus instalaciones sin licencia de funcionamiento y estar constituidas, según Hundskopf cada día en el país se inaugura un restaurante, pero a la misma velocidad de que como abren también quiebran, desapareciendo sin dejar rastro alguno. La Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA), menciona que el rubro de restaurante realiza ingresos de US\$3 mil millones de dólares es decir más de S/10 mil millones de soles al año de forma directa e indirecta, por eso es que varias familias han optado por entrar a este mundo del preparado de alimentos (El Comercio, 2015).

En la municipalidad provincia de Huaraz se ejecutan visitas inopinadas a los establecimientos de comida, inspeccionando la salubridad de los alimentos, así como el proceso de elaboración de sus comidas. En el año 2017 se logró que el 80% de restaurantes se capaciten y entiendan en cuanto a la limpieza de su servicio y al debido manejo de alimentos, ya que de ello depende el éxito de sus restaurantes (Huaraz Noticias, 2017).

A proxy el 40% de las MYPES sucumben en el mercado al año de operaciones, esto a causa de problemas internos como: la falta de organización, segmentación de mercado ineficiente y planificación inadecuada de las actividades empresariales a corto, mediano y largo plazo. Las recomendaciones para tener ganancias e indicadores económicos y financieros positivos es tener un adecuado proceso de segmentación incluyendo estudios de mercado, precisando el público objetivo que alcanzara para retener mayor información y funcionar eficientemente, haciendo que otras organizaciones proveedoras brinden mayor confianza y posibilidades de desarrollo a las MYPES (Paredes, 2013).

Gutiérrez (2016) destacado profesional y experto en la industria restaurantera, presenta un informe revelador y preocupante para el rubro donde manifiesta que siete (7) de cada diez (10) restaurantes que inauguran, cierran sus puertas a los comensales en los primeros dos años de establecerse, debido a la poca experiencia en el rubro y a la falta de experiencia de los propietarios, sumada a la caída en las ventas, competencia de comidas en las calles de tipo ambulatoria, por su parte la sobrerregulación de documentos para expedir un asentimiento de funcionar en un distrito o determinado territorio, por otro lado los pagos de arbitrios e impuestos son unos de los importantes problemas que enfrenta el sector restaurantera en México.

Comenzar un negocio compitiendo con empresas de mediano porcentaje participativo de mercado es uno de los errores más comunes que cometen las MYPES que intentan crecer de manera acelerada, sin pensar que en el futuro se verán perjudicadas. El gran problema es que inician un negocio y no saben a quién

le venden y quieren vender a todo el mundo con poco capital, competir con una gran empresa; sin saber que ese capital se irá diluyendo (Castro, 2015).

Martell (2018) argumenta que las MYPES representan el 90% de la actividad económica del Perú, por ello el estado debe preocuparse en ayudarlos, capacitarlos e instruirlos para que puedan formalizarse y obtener beneficios, como por ejemplo el contratar con el estado referido en la ley N° 30225, para eso debe ser formal y registrarse en la Superintendencia de Administración Tributaria y Aduanas (SUNAT), y en el Registro Nacional de Proveedores (RNP) otorgado por el Organismo Supervisor de las Contrataciones con el Estado (OSCE). Las MYPES mueven el círculo económico de un distrito, de una provincia, de una región, por eso se les debe brindar facilidades y otorgar oportunidades de crecimiento. En la región Ancash las industrias grandes han sucumbido por la etapa de corrupción y malos planes de desarrollo, las empresas de siderurgia y pesca ya no dan oportunidades laborales, es por eso que las nuevas empresas que se constituyen son un pilar importante para brindar mayores puestos laborales y para ello las municipalidades tienen que cooperar.

Este proyecto de investigación se orientó a comprender el tema de la gestión de calidad con el uso de las estrategias competitivas genéricas en los restaurantes del distrito de Independencia, ya que los diferentes restaurantes vienen siendo administrados empíricamente y no se aplica este modelo, si se aplicaría este modelo tendrían posiblemente una mejor calidad de servicio, mayor cantidad de comensales, así como la mejora de competitividad en el rubro, por otra parte el no poner en práctica este modelo de estrategia competitiva desarrolla que los comensales no se sientan satisfechos con el servicio, ya sea por la calidad de atención brindada o por la calidad de insumos utilizados, por otra parte el juicio de no poseer una diferenciación y un enfoque específico respecto a sus competidores, es un tema más que deben de tomar en cuenta los restaurantes del distrito de independencia para aumentar su capacidad de venta y mejorar la competitividad en su respectivo rubro.

A razón de lo expresado en líneas anteriores, el enunciado del problema de investigación fue el siguiente: ¿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 del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017?

A consecuencia del problema expresado y de brindar una respuesta se fijó 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 del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

Asimismo, para alcanzar el objetivo general se formuló los siguientes objetivos específicos: (a) Determinar las principales características de los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante del distrito de Independencia , provincia de Huaraz, 2017; (b) Determinar las principales características de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017; (c) Determinar las principales características de la gestión de calidad en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017; (d) Determinar las principales características de las estrategias competitivas genéricas en las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

La presente investigación se justifica porque permitirá a los propietarios y administradores de las MYPES del rubro restaurantes, poner énfasis y practica en las estrategias competitivas, ya que de ello depende que puedan lograr y aumentar su competitividad en el rubro. Por otra parte, la investigación permitirá conocer las principales características de la: gestión de calidad, las estrategias competitivas, las MYPES del rubro de estudio. Finalmente, la investigación servirá de antecedente para fomentar y fortalecer otros estudios similares en el mismo rubro o en otros; así

mismo en actividades de servicios, producción o comercialización en el distrito de Independencia y en otras provincias de la región Ancash y el país.

El sustento teórico de la investigación en la variable estrategias competitivas se asentará en el modelo de Michael E. Porter (1991) quien define y teoriza la existencia de las estrategias competitivas genéricas en una empresa se debe a la prevalencia de tres (03) estrategias: la primera es derivado de la economía de las industrias y por ello es muy importante es el liderazgo de costos, la segunda tiene que ver con gestión del producto la diferenciación y por último de raíces del marketing la estrategia del enfoque. El sustento teórico para la línea de investigación gestión de calidad estará basada en la teoría de Deming, quien enfatizo en el ciclo de Deming (planificar, hacer, verificar y actuar). Para las micro y pequeñas empresas el sustento teórico estará fundamentado en la ley N°30056 Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial.

La investigación será tipo descriptivo de nivel cuantitativo, el diseño de investigación será no experimental – transversal. La población muestral para este estudio fueron las 153 MYPES del rubro restaurante del distrito de Independencia, datos que fueron proporcionados por la Sub gerencia de desarrollo económico de la municipalidad distrital de Independencia. Para la recolección de la información se empleará la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario cerrado dirigido a los representantes en los restaurantes del distrito de Independencia. Los datos fueron procesados por el programa estadístico SPSS 24 para el procesamiento de datos, la presentación en tablas y figuras, y el respectivo análisis estadístico.

Entre los principales resultados de esta investigación podemos notar que el 62,75% de restaurantes son conducidos por mujeres, la mayoría de entre 41 a 50 años con nivel educativo secundario y la mayoría cuentan con 1 a 4 trabajadores, llevan funcionando la mayoría menos de 6 años con ventas mensuales menores a S/ 13,000.

Con respecto a la gestión de calidad el 44,44% de encuestados manifiesta que solo algunas veces planifican sus objetivos como empresa a corto y largo plazo, el 48,37% solo algunas veces determinan un plan de actividades, el 66,67 % solo algunas veces determinan indicadores de control para el logro de sus objetivos, un 56,21% afirma que solo algunas veces capacitan a sus empleados en cuanto al manejo correcto de los alimentos, el 45,10 manifiesta que casi siempre controlan el adecuado manejo de los alimentos en la cocina, el 65,36% afirman que solo algunas veces establecen medidas correctivas para el normal funcionamiento del restaurante.

Con respecto a la variable estrategias competitivas genéricas, el 69,93 considera que solo algunas veces cuando venden a mayores volúmenes sus costos de producción disminuyen, el 43,79% afirma que casi siempre sus experiencias le han valido para que encuentren el debido funcionamiento en su restaurante, un 72,55% afirma que solo algunas veces utilizan el 100% de su capacidad productiva, el 41,18% manifiesta que casi siempre producen platos de comida diferentes o especiales en relación a sus competidores, el 60,13% afirma que solo algunas veces coordina y planifica sus compras, el 33,99 manifiesta que casi nunca producen platillos para un público en especial ni se esfuerzan en satisfacer clientes específicos.

En el distrito de Independencia los restaurantes presentan una deficiente organización a nivel empresarial porque no cuenta con una segmentación de mercado esto frena el desarrollo de nuevas e innovadores formas de organizarse y asociarse empresarialmente. La escasa competitividad de las MYPES trae consigo que no desarrollen estrategias de diferenciación para distinguirse de los competidores, todas estas limitaciones presionan al microempresario que muchas veces toman poca valoración en indicadores financieros positivos y la estrategia de segmentar adecuadamente. Cabe remarcar que si estos restaurantes no llevan a cabo un plan que los lleve a ser competitivos sufrirán devaluaciones en sus ventas y en el desempeño laboral de sus colaboradores siendo así que las empresas tomen decisiones incorrectas para el futuro de la misma, solo queda advertir y seguir

retribuyendo a la investigación que las empresas restauranteras pueden implementar este modelo de estrategias competitivas llevando así una efectividad tanto en las ventas y el uso de los recursos marketeros, humanos, tecnológicos, en la investigación por ende se complementa con la teoría que a mediano plazo servirá al mejor planeamiento de los restaurantes para su mejora continua, en este mundo cambiante y competitivo.

## II. Revisión de la literatura

### 2.1. Antecedentes

Becerra (2011) en su investigación doctoral denominada “*Personalidad de los administradores, como factor de competitividad de las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, Jalisco*”, presentada en el Instituto Politécnico Nacional - México, el fin de su investigación fue proponer una guía que permita ascender la competitividad del rubro de restaurantes a través del análisis de la personalidad de sus administradores, en su investigación utilizó dos instrumentos de medición el primero fue para examinar los factores de personalidad y el segundo permitir la medición de la competitividad de los restaurantes donde los indicadores a medir fueron: la satisfacción del cliente bajo las dimensiones de calidad de servicio, calidad en el producto y precio, la muestra de la investigación fue de 60 restaurantes representados cada uno por su administrador y 360 clientes, obteniendo como resultado que existe una correlación significativa entre las cualidades de los administradores respecto a la competitividad del restaurante. Llegando a la conclusión del análisis de resultados de su investigación, 22% de los restaurantes obtuvieron un resultado positivo que indican que poseen un nivel de competitividad excelente, 35% de los restaurantes son considerados que poseen una buena competitividad y el restante de restaurantes exactamente el 43% son considerados como no competitivos, el 90% de los administradores de los restaurantes son de género masculino y el 10% son de género femenino, ese 10% de los encuestados mostraron interés por aumentar la competitividad, del total de administradores entrevistados el 95% cuentan con estudios de colegio secundario hacia abajo, y solo un 5% de los administradores ha estudiado y terminado un pregrado a más.

Chávez (2012) en su tesis denominada “*Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: el caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca*”, presentada en el Instituto Tecnológico de

Oaxaca, el objetivo de esta investigación se orientó a comprender las relaciones entre cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad en la producción de café orgánico para lo cual recurrió al cuestionario como instrumento de recolección de datos siendo la muestra 25 productores de café orgánico, obteniendo los siguientes resultados: Respecto a las estrategias genéricas: los productores suelen estar conscientes que si procesan café en grandes cantidades disminuirán sus costos (el 64% está de acuerdo con esta aseveración), el 76% está de acuerdo que el aprendizaje por experiencia les ha permitido reducir sus costos generales y de producción, el 80% de los productores afirma utilizar toda la capacidad de su infraestructura productiva y el 68% asevera utilizar su capacidad laboral, el 100% de los productores comentaron que están de acuerdo que la ubicación cercana de sus terrenos genera costos menores de transporte, el 72% menciona que pagan muy altos impuestos lo cual dificulta el liderazgo en costos.

El 100% de los productores afirmaron producir un producto diferente o especial en relación a los productores comerciales. Así mismo el 100% de los productores confirmaron tener actividades diferentes o un proceso diferente en comparación a los competidores, el 100% de los productores manifestaron comercializar o vender su producto de una forma novedosa y diferente en relación a otros productores, el 40% manifestó tener una buena coordinación y relación con sus proveedores, el 48% de los productores implementa en cierta forma estrategias tendientes a disminuir sus costos en actividades específicas, un 96% no se dedica a producir café para algún mercado especial o particular y el 96%, tampoco centra sus esfuerzos en satisfacer demandas de segmentos específicos.

Arana, Mallea y Valenzuela (2013) en su tesis denominada “Análisis de la industria gastronómica de Santiago de Chile”, presentada en la Universidad de Chile, definen su objetivo el comprobar dentro de la industria de restaurantes, las características diferenciadoras de los circuitos gastronómicos al analizar las variables relevantes consideradas por los administradores asociados al éxito o fracaso de los restaurantes ubicados en recintos gastronómicos. Utilizaron

instrumentos de medición la entrevistas en profundidad y encuestas a los administradores de 114 restaurantes ubicados dentro de 7 recintos gastronómicos. Concluyeron que en Santiago existen tramos que ellas identificaron como circuitos o barrios emprendedores que deben apuntar esencialmente a ser un foco de atracción turística, un lugar de esparcimiento y paseo para la gran mayoría de clientes. Ellas detallan que existe una clara ventaja de encontrarse en forma conjunta y trabajar mancomunadamente, lo que juega un rol determinante en permitir el éxito de un restaurante, para estos administradores los factores relevantes son: el estudio de mercado, la ubicación como factor estratégico, la calidad de atención del personal, la infraestructura y el menú diferenciado.

Peña (2016) en su estudio denominado “Caracterización de la capacitación y competitividad en las MYPES, rubro restaurantes vegetarianos del centro de Piura, año 2016”, presentado en la Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote (ULADECH), se propuso determinar las particularidades que tienen la capacitación y la aptitud en los restaurantes vegetarianos. La muestra estuvo conformada por 272 clientes de las 03 MYPES rubro restaurantes, obteniendo los siguientes resultados: el 52% prefiere almorzar en un restaurante por la buena ubicación del local, el 87% brinda más importancia a los atributos de calidad e higiene en los platos de menús y carta, a un 40% le interesa más un ambiente ventilado tranquilo y cómodo para comer, con respecto al precio el 54% tiene la expectativa de pagar un precio medio por los platos de menú y a la carta. La autora concluyó que respecto a la competitividad en estas MYPES falta realizar estrategias competitivas, ya que en liderazgo de costos los precios son medios y no hay opción de compras satisfactorias respecto a los precios de sus productos y servicios, por otra parte, deberían desarrollar una táctica de diferenciación donde ofrezcan recomendaciones nutricionales que señale la información correspondiente de cada plato. Recomienda que deberían implementar un servicio delivery práctico y eficiente ya que según la encuesta el 31% así lo prefieren.

Reyes y Vargas (2016) realizaron un trabajo de investigación titulado “Estrategias para impulsar la competitividad de los restaurantes picanterías en la ciudad de Arequipa - 2015”, presentada en la Universidad Católica San Pablo su fin de investigación fue el de proponer tácticas para promover la competitividad de los restaurantes picanterías en la ciudad de Arequipa, ya que estas estrategias lograran una competitividad en el mercado, utilizaron una metodología con enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo; de modelo exploratorio descriptivo. Realizaron entrevistas a todos los dueños de restaurantes tomados como muestra, de esta misma forma aplicaron un cuestionario a 385 consumidores de entre 17 a 60 años donde obtuvieron los siguientes resultados: el 32% frecuenta al menos una vez al mes un restaurante picantería, el 52% acude al restaurante para pasar un momento agradable en familia, el 67% considera muy importante la sazón de los platos, el 26% considera poco importante la ubicación del local, el 36% gasta en promedio cuando asiste a un restaurante entre 70 a 100 soles por mesa.

Ellos concluyeron que los restaurantes carecen de estrategias claramente precisadas para el desarrollo que los ayuden a ser más profesionales en el mercado, por otra parte observaron que este rubro tiene oportunidades como: la mayor concurrencia de turistas en la ciudad, promoción del gobierno hacia la gastronomía peruana y la realización de ferias gastronómicas nacionales e internacionales que es de mucha ayuda para este sector que incrementa empleos y baja la tasa de desempleados que existen en Arequipa, por esos conocimientos que adquirieron en su investigación nos dicen que los restaurantes actuales y nuevos inversionistas deberían considerar la implementación de ciertas estrategias como: de posicionamiento, imagen e identidad de marca, liderazgo de costos, entre otros, con el fin de incrementar la competitividad en los restaurantes de la ciudad.

Goicochea (2016) en su tesis nombrada “*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*”, presentada en la ULADECH, el fin de

su investigación fue determinar las primordiales cualidades de la gestión de calidad en las MYPES de la industria de restaurantes del distrito Villa María del Triunfo. La metodología utilizada en su tesis fue de nivel descriptivo, tipo cuantitativo, diseño transeccional - no experimental, eligió una muestra poblacional de 10 restaurantes del distrito mencionado donde aplico una encuesta obteniendo que: el 100% de administradores u representantes legales son peruanos, el 80% tiene aproximadamente entre 31 a 50 años, y el 30% de administradores son féminas. Referente a las MYPES: el 40% tiene menos de 7 años de funcionamiento en el rubro, el 60% de representantes de los restaurantes respondieron que tienen de 1 a 4 trabajadores. En relación a la gestión de calidad los resultados fueron los siguientes: el 20% de encuestados contestaron que no tienen conocimiento sobre el significado de gestión de calidad, el 70 % no realiza esfuerzos en desarrollar políticas de calidad en beneficio de la organización y los clientes.

Luna (2016) en su tesis nombrada *“Caracterización de la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro restaurantes en el distrito de Nuevo Chimbote, año 2013”*, presentada en la ULADECH, donde su objetivo fue determinar las características de la gestión de calidad de las MYPES del rubro restaurantes, donde tuvo una muestra de 23 restaurantes representado por sus dueños y aplicó encuestas, obteniendo los sucesivos resultados respecto a los dueños de los restaurantes: 39% son del género femenino, el 52% tiene entre 18 y 30 años de edad, 48% tiene un grado instrucción universitaria. Con referencia a las MYPES se puede definir que: el 44% tiene 3 años en actividad del rubro, el 65% cuenta con una capacidad entre 1 a 5 trabajadores, el 30% de restaurantes no están formalizados debidamente, el 65% de los dueños mantienen a sus trabajadores de manera informal, ningún restaurante cumple con los estándares de calidad ISO 9000, el 40% no emplea una gestión de calidad al mismo tiempo que no conocen los términos, el 56% maneja una política de mejora continua ayudando a la gestión administrativa, el 22% de los dueños no realiza capacitación orientada al servicio al cliente, el 61% piensa que el precio no es importante ante sus proveedores.

Rupay (2017) en su estudio denominado “*Caracterización de la competitividad bajo el enfoque de estrategias de diferenciación en las micro y pequeñas empresas del sector servicios - rubro restaurantes de dos tenedores de la ciudad de Carhuaz, 2015*”, tuvo como objetivo describir las principales características de la competitividad bajo el enfoque de estrategias de diferenciación, tipo de estudio fue descriptivo y de nivel cuantitativo en una población 18 restaurantes, los resultados fueron los siguientes: respecto a los gerentes o dueños de los establecimientos el 44,44% de los encuestados tienen entre 31 a 40 años de edad Asimismo, se obtuvo como dato que el 44,4% son de género femenino; el 83,33% manifiesta que nunca o casi nunca conocen las rasgos de los clientes que acuden al restaurante, el 66,67% casi nunca realizan la emisión de mensajes publicitarios constantemente con la finalidad de brindar información acerca de los platos de comida, el 27,78% considera que, a través de la publicidad casi siempre buscan crear una imagen favorable del restaurante y un 38,89 % contestó que nunca asignan tarifas en el restaurante en función a la calidad del servicio que brindan. En conclusión, son reuentes a invertir y casi nunca asignan un presupuesto para realizar publicidad de manera constante, y en cuanto al prestigio en precios, casi nunca las tarifas asignadas están en función a la calidad del servicio que brindan.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Gestión de Calidad**

#### **a) Definición**

Deming (1989) busco reactivar la palabra calidad en su época de austeridad cuando se encontraba en la II guerra mundial, actualizando armamentos y desarrollando nuevas tecnologías de calidad para su ejército norteamericano, ya pasado la guerra y en constante cambios generacionales, Japón enfrentaba graves problemas en sus industrias por

lo cual invitan a Deming y es desde allí que el teoriza que la gestión de calidad es un proceso de mejora continua de las organización donde importa que todos los trabajadores estén involucrados en el proceso de producción o en el proceso de servicio dependiendo del tipo de empresa, donde nadie debe tener miedo al cambio, ya no solo debe importar el precio del producto o servicio sino la calidad del proceso y las materias primas, buscar un personal calificado, capacitado y entrenado que pueda estar en todas las dependencias adaptándose a cualquier lugar de la organización, eliminar excesivos controles a los trabajadores donde solo controlan su productividad y cambiar esa filosofía por una retroalimentación que permita que tanto los trabajadores aprendan y descubran nuevas estrategias para ser más competitivos y que la calidad de sus productos mejoren. Por otro lado, hace hincapié que la calidad depende de la persona que comprará en el mercado de bienes y servicios, el ofertante transmitirá su diseño proyectado a consecuencia de todas las características futuras de las necesidades de los clientes identificado mediante sus ingresos, disponibilidad de pago, gustos y preferencias entre otras.

La calidad es el conjunto de caracteres que se establece a un producto o servicio, que tiene que satisfacer eficientemente las necesidades y requerimientos del comprador. La calidad dispone del cumplimiento del producto con respecto a sus especificaciones, ingredientes, valor nutricional y toda información vertida del producto a comercializar representado por el microempresario, y por otra parte concertar con las especificaciones y requerimientos expresadas por el comprador (Cuatrecasas, 2012).

Lascelles y Dale (1998) conciben que la calidad es una parte fundamental para lograr la competitividad, utilizando estrategias como: liderazgo de coste, diferenciación y la estrategia de segmentación. Para ello asocian a la calidad con el control, aseguramiento y gestión. El control y aseguramiento de la calidad desarrollan sus características en el mismo

proceso de elaboración de los productos corroborando, asegurando y controlando que todas las especificaciones y requerimientos de parte del cliente en general sean satisfechos. La gestión de la calidad toma en cuenta la organización y programación de objetivos, la estrategia que utiliza es una venta personalizada y específica logrando que los estándares de calidad acentúen una fidelidad de parte de los clientes.

Rubio y Sandale (2010) interpretan en su estudio sobre la importancia de la calidad, el termino de calidad solo era utilizada en las fábricas como parte de sus programas y actividades diarias, así como en las capacitaciones de personal sobre aseguramiento y control de la calidad, pero en el transcurso de la evolución de las empresas y organizaciones la calidad esta percibida en todos lados inclusive en la actividad humana diaria, una madre de familia prepara un alimento para sus niños desde allí todos queremos calidad. Tanto en el sector privado y público, las organizaciones implementan un control y aseguramiento de la calidad de sus productos y servicios ya que es un factor importante para la elección de los compradores. La calidad es un conjunto de conocimientos que han permitido al hombre relacionarse con el mundo competitivo, entender el proceso de evolución es una tarea difícil y para las personas mayores adaptarse al cambio es todavía un peligro latente en la sociedad, sin embargo, el hombre siempre busca la satisfacción personal y familiar, fomentando a innovar y buscar actividades nuevas y beneficiosas que ayuden a la población, brinden ganancias al emprendedor.

#### **b) El ciclo de Deming**

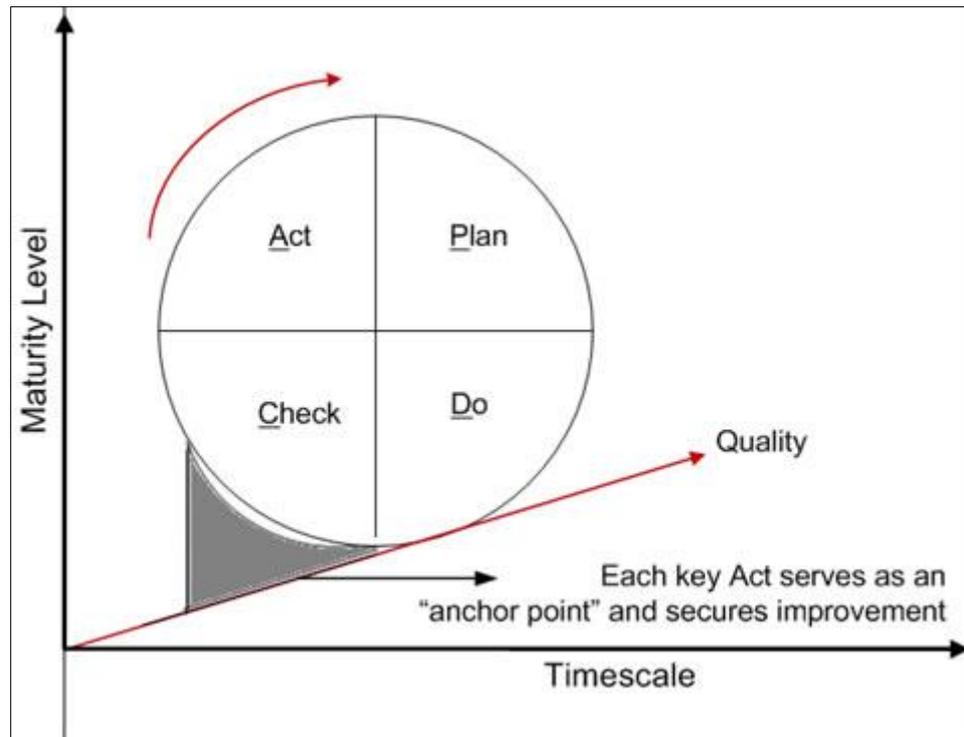
Deming (1989) argumenta que el ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) o denominado también el ciclo de Deming, es una estrategia empresarial que hace alusión a un espiral de mejora continua donde las empresas planifican sus objetivos, establecen sus lineamientos de calidad y desarrollan políticas de calidad que contribuyan a la competitividad en

su rubro, estandarizan sus controles internos y externos, en consecuencia es una secuencia lógica de procedimientos para conseguir que nuestro producto o servicio sea de calidad, y garantice a nuestros futuros compradores una buena compra que satisfaga eficientemente sus necesidades.

Es muy importante todos los componentes del ciclo para llevar a cabo un correcto proceso de control de gestión dentro de la organización, comenta que ya es hora que la filosofía del mundo respecto a los productos defectuosos se acabe y entre una nueva era de calidad en la producción, uniformizando procesos y vendiendo productos fiables de garantía a bajo precio y adaptado al mercado según sus características enfocadas. A mayor calidad, menores costos por lo tanto hay una mayor productividad de los trabajadores, todas estas ratios forman parte del proceso de calidad ya que si los productos que venden son fiables la gente se fideliza al producto y por lo tanto compran más o aumenta la clientela, al comprar más las ventas aumentan, los costos disminuyen por una cuestión de economía de escala y la productividad de toda la organización es mayor (Deming, 1989).

El ciclo de Deming se referencia en un principio de la administración de la unidad temporal donde las fases deben darse simultáneamente y al mismo tiempo, el ciclo de Deming es una secuencia lógica de cuatro pasos repetidos que se deben llevar consecutivamente: la primera que es planificar, la segunda que es la etapa de hacer, la tercera es donde la empresa controla y verifica la gestión y por último la cuarta que hace referencia a la etapa de actuar y retroalimentar el proceso.

**Gráfico 1: El ciclo de Deming**



Fuente: (Deming, 1989)

### – Planificar

La filosofía de Deming se enfoca básicamente en descubrir mejoras en la calidad de los productos y servicios, la esencia del ciclo de calidad está en que antes de emprender o iniciar un proyecto siempre se realiza una adecuada planeación, el planear hace referencia a la formulación de los objetivos recordando que los objetivos es una expresión fraccionada de la visión que queremos alcanzar, la definición de las estrategias que es el cómo y qué camino que tenemos que tomar para lograr los objetivos o resultados, la determinación de las actividades de los diferentes planes de acción así como determinar los ratios que nos permitirán en el proceso monitorear los objetivos definidos en esta etapa de planificación. Entre los beneficios de esta etapa es que: permite identificar y eliminar las causas de los problemas ya que como el ciclo se aplica simultáneamente al mismo tiempo,

cuando en la última etapa de actuar tenemos problemas y queremos solucionar basado en la retroalimentación una vez más planificamos por lo tanto identificamos y eliminamos esas causas que están proporcionando esos problemas recurrentes a la organización (Deming, 1989).

– **Hacer**

Luego de haber realizado las actividades de la etapa anterior, la etapa de hacer pone en práctica lo planeado esto debe reflejar la capacidad de organización de la empresa expresado por su talento humano para la toma de decisiones eficientes, liderar los procesos agrupando a los trabajadores en equipos proactivos donde tengan voz y propongan nuevas estrategias de cómo lograr ser mejores en el rubro, y asignar recursos efectivos y necesarios para la consecución de los objetivos. Entre los beneficios de esta etapa es que: brinda garantías de una gestión efectiva en los procesos donde se aplica recordando que el fin de toda gestión son los resultados, por lo tanto, los resultados con base en los recursos a los logros de los objetivos (Deming, 1989).

– **Verificar**

La tercera etapa de verificación o denominada de control hace referencia que de una vez esta puesta en marcha el proceso se pueden encontrar anomalías o situaciones embarazosas o negativas que pueden realizarse de otra forma, por lo tanto, debe verificarse como se está trabajando o sea como se están haciendo las cosas en la empresa todo con tal de retroalimentar el procedimiento de acuerdo a la planificación de los objetivos y como deben hacerse correctamente para lograrlos, para controlar nuestro proceso utilizamos los ratios e indicadores que fijamos en la planificación para ver si estamos encaminándonos en la meta correcta o no. El beneficio de esta etapa

es que: permite eliminar el trabajo innecesario y costoso, ya que de una vez que estamos verificando y controlando podemos ver si hay tareas que están repitiéndose o de pronto ver procesos que no se están realizando de la mejor forma por lo tanto podemos suprimir esos trabajos innecesarios y que demandan mayor costo en la empresa, (Deming, 1989).

– **Actuar**

Por último, la etapa de actuar se basa en la retroalimentación que se menciona en párrafos anteriores donde se desprende el realizar mejoras preventivas o correctivas en el proceso, para corregir esas anomalías y situaciones negativas, garantizando que los objetivos planificados se logren. El actuar corresponde al establecimiento de medidas correctivas en el caso de existir diferencias en la etapa de hacer y lo planeado, una vez que se analizaron las causas se establece un plan de mejoramiento con base en medidas correctivas para poder volver a tomar el rumbo deseado realizado en la etapa de planeación. Cuando todo esto funciona se procede a estandarizar con el fin de proporcionar una guía de cómo debe hacerse siempre las cosas y actividades de la organización. El beneficio en esta etapa consiste en que permite mantener niveles y búsqueda de mejoras continuas lo que trata de ser mejor hoy, de lo que fuimos ayer, y mañana de lo que hemos sido hoy, siendo la base de este ciclo de Deming la mejora continua y programada (Deming, 1989).

**c) Sistema de gestión de la calidad**

Deming (1989) conceptualiza que un sistema de gestión de calidad está basado en procesos que pertenece a la toma de decisión gerencial ya que su función es establecer políticas y lineamientos que sirvan a los trabajadores en el quehacer diario, para que la empresa funcione

correctamente, logrando productividad en sus puestos laborales, para todo ello el personal debe estar capacitado e identificado con estas políticas, tomar rumbos que sincronicen con los objetivos de calidad propuestos.

Mas adelante comenta que una empresa que desarrolle normas técnicas y que sea un modelo de cómo deben hacerse las cosas correctamente a nivel de normas nacionales e internacionales, obtendrán consecuencias positivas como: el gozar de la fama de garantía de sus productos, fidelización de los clientes, mayores ganancias, aumento de las ventas, consolidación de la empresa en el rubro.

#### ▪ **Sistema de gestión de la calidad ISO 9001**

Imilce y Wisse (2009) determinan que el enfoque para este sistema de gestión de calidad ISO 9001 es el de identificar, comprender y gestionar los procesos interrelacionados, para lograr un nivel alto de eficiencia en la empresa y cumplir con los objetivos. En toda empresa debe haber un líder o varios líderes que conserven un buen clima laboral, brindando motivación a los colaboradores e incentivando a producir más, con buena calidad logrando metas personales y organizacionales

La base fundamental de la norma ISO 9001 es el ciclo de mejora continua, que consta de cuatro pasos: planear las actividades, hacer u organizar, verificar y actuar de manera eficiente respecto a todas las actividades de control, aseguramiento y gestión de la calidad, las empresas que alcancen realizar el ciclo de mejora continua, obtienen mejoras en el proceso y acondicionamiento de la calidad para ello es importante: planificar estratégicamente los recursos e instalaciones de la empresa adelantándose a los hechos, tomar decisiones específicas en cuanto a la producción y comercialización del producto, verificar y controlar los resultados de los planes, evaluando la situación de actividades ya realizadas tomar acciones retroalimentando para mejorar los procesos y estandarizar la producción.

- **Sistema de Gestión de Inocuidad de los alimentos ISO 22000**

Imilce y Wisse (2009) presentan en su informe que la finalidad de la inocuidad de los alimentos es prevenir la aparición de sustancias peligrosas en los productos de alimentación, este sistema actúa en todas las fases de la cadena alimentaria por su visión compleja permite a las empresas lograr una ventaja competitiva respecto a sus rivales del rubro.

La base de la norma ISO 22000 es el ciclo de mejora continua que permite una mejora en todas las fases de la cadena alimentaria: producción, distribución, almacenamiento y manipulación de un alimento hasta su consumo. La valoración de la norma radica en no permitir sustancias que dañen al consumidor, cuidando que agentes biológicos, químicos y físicos penetren en la composición de los productos alimentarios y produzcan efectos adversos a la salud del consumidor, tomar en cuenta la prevención y control de los alimentos en cada fase.

Los elementos de entrada que constituyen el diseño de un adecuado sistema de gestión de inocuidad alimentaria son: la regulación del producto final sin componentes extraños y perjudiciales, Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), Buenas Prácticas de Manufactura (BPM), Buenas Prácticas de Higiene (BPH). Las MYPES deben contar con un proceso operacional óptimo donde el equipamiento y los insumos utilizados en la producción de los alimentos cuenten con el personal adecuado, que permita rastrear la fase de la cadena alimentaria evaluando la calidad del producto, distribuir es tarea complicada porque el producto se manifiesta al exterior y se debe tener en cuenta la inocuidad de los alimentos, proteger con equipos especiales y tener buenas prácticas de manejo de alimentos.

## **2.2.2. Estrategias competitivas genéricas**

### **a) Definición**

Porter (1991) teoriza que la implantación efectiva de las estrategias genéricas por lo general requiere de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existe más de un objetivo primario. En palabras más exactas e idóneas las estrategias competitivas genéricas son posturas estratégicas de las empresas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial, lo que conlleva a explicar que no solo es explicada en una empresa sino en todo un conjunto de empresas que venden una serie de productos parecidos, denominado rubro comercial (p. 28).

La estrategia en términos muy sencillos es la que hará distinta a una organización en particular brindando una ventaja competitiva, básicamente la competencia es destructiva cuando están compitiendo en el mismo rubro eso obliga a la competencia a subir los precios, entonces estrategia es encontrar una forma distinta de competir creando un valor distinto al consumidor permitiendo a la empresa prosperar y lograr una superior rentabilidad (Porter M. , 1999).

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

Existen tres (03) estrategias competitivas genéricas para poder lograr ser líder de un rubro las cuales son: el primero liderazgo en costos que tiene que ver mucho con la economía de escala y el volumen alto de ventas con un costo bajo frente a sus competidores, el segundo es la estrategia de la diferenciación que hace referencia a la oferta de un producto o servicio percibido en el rubro como único y que no es fácilmente imitable lo que trae una menor sensibilidad al precio, y por último la estrategia de enfoque que concentra su atención en mercados específicos y segmentos de línea

de productos.

### Gráfico 2: Estrategias competitivas genéricas

	Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
Todo un sector industrial	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS
Sólo a un sector en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

Fuente: (Porter M. , 1991)

#### – Liderazgo general en costos

Porter (1991) define en su estudio que cada empresa debe ver su exterior, conocer a sus competidores de la industria o rubro, pensar en aquello que nos generara en el corto y largo plazo mayores beneficios y como entendiendo eso, una empresa puede mejorar su posición en el mercado. El liderazgo en costos hace referencia a cualquier empresa que quiera sobrevivir y conseguir sus objetivos tiene que disponer de ventajas competitivas es así que debe diferenciarse de sus competidores a través de sus precios que es una de las ventajas que los clientes valoran y por ende más beneficios trae, ofrecer a la clientela un producto o servicio de calidad a un precio sin competencia se logra través de: un rediseño de la organización, revisión del presupuesto de costos, la subcontratación de procesos todo ello claro debe ser sustentado en un plan de reducción de costos que debe lograrse eficientemente con un personal capacitado e identificado con la organización, cada uno de los trabajadores debe saber cuál es la política de la empresa tomada por decisiones gerenciales (p. 29).

El cliente de hoy no está dispuesto a pagar de más por un producto que tiene un precio estándar en el mercado, es por eso que esta estrategia busca fortalecer a la empresa, en cuanto asociarse a sus proveedores para salir adelante juntos y creen ofertas de valor al cliente con precios cada día más bajos. Adoptar nuevas tecnológicas que mejoren la productividad, disminuir los gastos indirectos deben ser fomentadas por los empresarios para lograr ser líderes en costos en el rubro, asimismo provee a la organización una defensa contra la rivalidad o sea es una defensa contra los competidores que no se realiza, se siente; toda vez que se desea realizar esta estrategias debe ir inyectada de nuevas inversiones por que toma en consideración que debe tener un posición alta en el rubro para vender más y seguir creciendo, teniendo en cuenta que mayor compra a los proveedores los costos disminuyen (Porter M. , 1991).

Utilizar los precios de prestigio consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y compren, por otra parte, tener una estrategia de precios genera una mayor ventaja respecto a la competencia en cuanto a saber cuál es tu costo diario, mensual y anual para efectivizar tu precio de venta en diferentes temporadas. Las empresas deben establecer una política de precios ya que es fundamental y que, según el status y calidad del producto, los clientes potenciales sentirán mayor atracción a la empresa en cuanto tengan la capacidad económica para adquirirlo, además menciona que el producto o servicio debe ser de alta calidad, que tenga características exclusivas e innovadoras y lograr un posicionamiento de la marca brindando una imagen de prestigio (Kerin, Berkowitz, Hatley, y Rudelius, 2003)

#### – **Diferenciación**

Porter (1991) explica en su estudio sobre la ventaja competitiva que la diferenciación del producto es crear y ofertar algo persiguiendo como

objetivo que el mercado conciba ese producto como único. Los pasos a seguir para diferenciarse pueden tomar demasiadas formas: en diseño o imagen de marca, en tecnología, en características singulares, en atención al cliente, en el propio proceso de comercialización del producto o muchas veces en factores poco valorados por los empresarios como la logística de insumos de pequeña escala y las compras diarias. La diferenciación, es una estrategia viable para obtener rendimientos mayores al promedio en un rubro, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. La diferenciación suministra a los empresarios una incomunicación contra los otros competidores ya que la fuerza de empuje dependerá de ellos mismos, tanto a la forma de crear y versionar nuevos productos, como para tomar decisiones de comercialización en el futuro debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la elasticidad del precio (p. 31).

La estrategia de diferenciación también aumenta utilidades evitando que la empresa produzca y venda en menores cantidades del punto de equilibrio. La lealtad del cliente y la necesidad del competidor suministra de una eficiente barrera de ingreso en el rubro, hecho que pueden tomar como precedente para formar nuevas estrategias de fidelización al cliente. Es necesario ser exclusivos para marcar la diferencia y obtener resultados de participación alta en el mercado, no solo jugando con la variable moda o estilo, sino también creando nuevos procesos y estandarizando modelos que permitan una mejor y fiable percepción del cliente respecto a la empresa (Porter M. , 1991).

– **Enfoque o alta segmentación**

Porter (1991) define al enfoque o alta segmentación como la manera de marcar los intereses de la organización, enfoca a los compradores a los cuales venderé particularmente, y enfoca a los productos de mi línea que ofrecerá a ese mercado objetivo. El mercado de bienes y servicios es muy

competitivo y complicado, y no se tiene la oportunidad de hacer que las personas se acuerden mucho de tu empresa, es por ello que debemos dejar muy en claro que ellos sepan de nosotros, los problemas más grandes es que se enfocan en publicidad y competir a como sea con los rivales que más experiencia en el mercado poseen, sino hay que enfocarnos en la usencia del producto y captar nuevos clientes, nuevos clientes al cual atender de inicio a fin con buena proactividad y que en retribución brinden fidelización, haciendo el nicho de mercado más grande. Enfocarse es segmentar a un grupo de personas con actividades, gustos y preferencias, modas que sean homogéneas logrando crear un producto estándar que guste a todo ese nicho de mercado, a consecuencia lograr ser competitivo en el rubro teniendo idea clara sobre las características del cliente a cuál vendemos (p. 32).

Frambach, Prabhu y Verhallen (2003) afirman que una estrategia de enfoque exige que la empresa centre su campo de actuación en un grupo específico de compradores o en un mercado geográfico particular. Esto requiere un correcto entendimiento de los consumidores de dicho segmento, saber sus gustos y preferencia, así como sus necesidades, modas y clima, y el desarrollo de una oferta especialmente dirigida a atender sus necesidades.

### c) **Indicadores de las dimensiones**

#### **Indicadores de la dimensión liderazgo de costos**

**Economías de escala:** existen cuando al duplicarse la producción el costo no llega a duplicarse es decir aumenta en una menor proporción, entonces la relación entre el costo unitario y la producción es inversamente proporcional, cuando la producción aumenta el costo unitario disminuye, existen dos tipos de economías de escala: la economía de escala interna existe cuando la empresa puede reducir sus costos unitarios aumentando

su propia producción por ejemplo pueden surgir debido a la especialización del trabajo, de las maquinas en cuestión de que si hay un solo trabajador, él hace todas las actividades en cambio sí hay varios trabajadores pueden especializarse en diferentes trabajos dentro de la empresa, las empresas automóbiles utilizan economías de escala internas especializando por cada planta de fabricación un modelo de automóvil, también podemos ver otro ejemplo cuando se paga rentas fijas a mayor producción podemos dividir ese costo fijo entre las unidades que se producen disminuyendo el costo unitario. Las economías de escala externas existen cuando el costo unitario de sus productos disminuye cuando la producción total de la industria aumenta, se da mayormente en las empresas que funcionan como conglomerado (Porter M. , 1999).

**Aprendizaje de experiencias:** aprovechar las experiencias del trabajo, aprender para reducir los costos, realizar eficientemente los trabajos gracias a la experiencia adquirida en el proceso de aprendizaje cotidiano. Aprender una forma de producir mejor tiene ventajas como reducir los costos (Porter M. , 1991).

**Subutilización de la capacidad:** utilizar adecuadamente toda la capacidad de la infraestructura productiva y la capacidad de toda la mano de obra directa e indirecta, programando las actividades y un plan de acciones efectivo (Porter M. E., 2008).

**Ubicación:** realizar un negocio en una ubicación estratégica es una ventaja competitiva, ya que permite que las materias primas lleguen a menor tiempo y con menores costos, así mismo ubicarse cerca de los potenciales clientes es una manera eficiente de invertir (Aranda, 2004).

## **Indicadores de la dimensión diferenciación**

**Factor institucional:** se trata de reducir los costos de los factores de regulaciones del estado, impuestos, sindicatos, sobrecostos laborales, etc. Es un factor muy importante porque reduciría mucho el presupuesto de costos de una organización (Porter M. , 1991).

**Diferencia del producto:** realizar productos con características y especificaciones técnicas diferentes a los competidores brinda ventaja competitiva, al igual que ofertar productos con valor agregado o especiales (Aranda, 2004).

**Diferencia del proceso:** Realizar un procedimiento diferente en cuanto a la producción de los competidores aumentando tecnología es decir invirtiendo en maquinaria para mejorar el proceso de producción, llevar a cabo nuevas actividades que dan un nuevo valor al producto o servicio (Porter M. , 1999).

**Diferencia de comercialización:** Vender el producto de una manera novedosa e ingeniosa, diferentes a las demás empresas transmitiendo una comunicación eficaz entre el vendedor y cliente. (Chávez, 2012)

## **Indicadores de la dimensión enfoque o alta segmentación**

**Nexos o eslabones:** explotar las interrelaciones con sus proveedores, distribuidores o clientes de manera positiva, llegando a coordinar las actividades de su cadena de valor transmitir buena coordinación y relación positiva con su proveedor es vital para el logro de diferenciación de sus competidores (Aranda, 2004).

**Concentración en costos:** concentrarse en actividades específicas para el logro de la ventaja competitiva, disminuir los costos en actividades

específicas enfocadas a concentrarse en nuevas ideas y actividades (Chávez, 2012).

**Diferenciación centrada:** ofrecer los productos a un mercado específico o especial, satisfaciendo necesidades de un segmento específico (Chávez, 2012)

### 2.2.3. Micro y pequeña empresa

La Ley de la micro y pequeña empresa (MYPE) N° 30056 define que la MYPE es una unidad económica conducida por una persona, ya sea persona natural o una sociedad de personas, persona jurídica que tiene por finalidad obtener ingresos y ganancias iniciales de pequeña escala producto de sus actividades en la industria producción, compra y venta de mercaderías o prestación de algún servicio, dentro de esta definición se encuentran por ejemplo los restaurantes, los talleres de confección, bares, bodegas, etc. La MYPE promueve la inversión privada y genera empleos y subempleos formales e informales, las MYPES provienen de personas que gustan de los negocios y que desean desarrollar sus cualidades de emprendimiento e innovación, todo ello aunado a la motivación de salir adelante y ser reconocido (El Peruano, 2013).

#### – Características de la micro y pequeña empresa

Las características se determinan en función a los niveles de ventas anuales dependiendo de su categoría empresarial, es así que tenemos las siguientes categorías:

**Microempresa:** consiguen ventas anuales como máximo hasta 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT), es decir sus ventas anuales no deben pasar los S/622,500 (seiscientos veintidós mil quinientos) soles y pueden tener en sus planillas hasta 10 trabajadores.

**Pequeña empresa:** obtienen ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta el monto como máximo de 1,700 UIT, es decir sus ventas anuales no deben pasar los S/ 7,055,000 (siete millones cincuenta y cinco mil) soles y pueden tener en sus planillas hasta 100 trabajadores (El Peruano, 2013).

Mediante un decreto supremo publicado en el diario oficial, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) precisó que el valor de la UIT se elevara, de S/. 4,050 que estuvo en el 2017 a S/. 4,150 soles para el 2018. Este valor representa un aumento de S/ 100 soles en valor nominal y un aumento del 2.46% en términos porcentuales respecto del valor actual (El Comercio, 2018).

#### – **Importancia de las micro y pequeña empresa**

Las micros y pequeñas empresas en el Perú son de vital importancia para la economía. A nivel nacional proporciona el 80% de la población económica activa y aportan con un 40% al Producto Bruto Interno (PBI), la importancia recae en la contribución para la generación de empleo pero en la mayoría de casos no se da en las mejores condiciones, su manera de trabajar con precarias, pero de igual forma contribuye a la reducción del desempleo de nuestro país. (Barraza, 2014).

### **2.2.4. Rubro Restaurantes**

#### **a) Antecedentes de la industria restaurantera**

En el año de 1700 a.C. los seres humanos empezaron a comer fuera de casa y encontrar diversas familias que preparaban alimentos como cereales, aves, tomates, ajos y cebollas, en el año 512 a.C. se inaugura el primer comedor público de Egipto en donde las personas se divertían y compartían los alimentos sin embargo las mujeres en esa época no podían

ingresar a estos establecimientos de preparación de alimentos hasta tiempo después, aproximadamente 100 años más adelante (Bachs, 2003).

En el año 79 de nuestra era ya los sitios de comida en la capital de Egipto servían más alimentos como el pan, quesos, uvas, higos, nueces, vinos de diferentes calidades, la infraestructura de estos locales contaba con mármol (Anker y Batta, 2000).

Comblence (1999) afirma en su estudio que los aristócratas empezaron a comer pavos reales y cisnes rostizados en pequeñas cocinas y horno fabricados por los esclavos, la ideosincracia y costumbre era comer con las manos todo el platillo y seguidamente limpiarse con sus distinguidas corbatas todo ello acompañado de un espectáculo de acróbatas.

La primera dama en introducir una comida elegante llena de banquetes de lujos fue la reina Catalina de Medici, donde decoraba toda la ambientación de adornos en plata y oro, así como los platos de comida en oro, donde contrataban para una cena diferentes tipos de cocina por ende había cocineros de muchas nacionalidades en un evento, donde estos se agrupaban y en base a este trabajo nace la palabra cocina, por la ayuda mutua de personas para preparar alimentos (Foster, 2001).

En 1765, Boulanger abrió un establecimiento donde preparaban alimentos, el vendía sopas y caldos y una de sus grandes creaciones fue la sopa que tenía nombre el restaurador divino, atrajo nuevos cliente y fomento a que los cocineros que trabajaban en la nobleza hasta entonces abrieran sus propios negocios, en su puerta tenía una inscripción que decía “venid a mí todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados que yo los restaurare” de esta referencia nace la palabra restaurante que significa hasta ahora alimento que restaura (Bachs, 2003).

En 1782 abrió las puertas el primer restaurante que servía de forma individual y tenía cartas de menú para que las personas puedan elegir, tenían un horario establecido, el dueño se llamó Beauvilliers y era escritor culinario. En 1814 redacta el libro L'Art du Cuisinier donde mencionaba todos los estándares que debía cumplir un restaurante exitoso. Se considera a Beauvilliers como el primer empresario del ámbito restaurantero que combino los tres principales ingredientes que debe tener un restaurante elegante: una cocina impecable, meseras capacitados y elegantes, y una bodega refinada completa de tragos y vinos (Egerton, 1999).

Bach (2003) caracteriza a la moda de comer fuera de casa que con el transcurrir del tiempo los restaurantes de Europa iniciaron a combinar características de restaurantes de los Estados Unidos, convirtiéndose en autoservicios, restaurantes de comida rápida, entre otros. En el continente americano, el servicio de alimentos se expandió a todo tipo de público en la década de los 80. Los lugares para comer fuera de casa poco a poco fueron adquiriendo mayor popularidad y el salir a comer fuera de casa se ha convertido en un pasatiempo para salir de la rutina

## **b) Definición y clasificación de restaurante**

La Real Academia Española (2008) define a un restaurante como un establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, para ser consumidas en el mismo local a cambio de dinero o un precio aceptado. Los precios son interpuestos por los restauranteros para obtener beneficios económicos y satisfacer la necesidad de alimentación de los clientes.

Un restaurante es el lugar para comer y beber, pasar un agradable momento. Los restaurantes ocupan un segmento amplio de negocio ya que son rentables si son bien administrados, las compras y almacenaje de alimentos son puntos primordiales en el éxito del negocio, la comida no es lo único que se vende sino también el servicio o sea la atención al cliente,

la forma de entregar las comidas y bebidas en el establecimiento o fuera de ellos. La atención al cliente debe crear una experiencia placentera ya que permitirá maximizar las ganancias de los restaurantes (Morfin, 2001).

Ditmer (2002) define que dentro de los restaurantes comerciales existen diferentes clases de restaurantes, estos son:

- Restaurantes de comida rápida. - se sirven comidas fritas y bebidas gaseosas, atención rápida y comidas pre cocidas.
- Restaurantes de menú. - se sirven comidas caseras y criollas, nativas y nacionales, de bajo precio que consta de sopa o entrada, segundo y refresco o postre.
- Restaurantes temáticos. - constan de una secuencia de temas mientras sirven la comida, existen restaurantes acuáticos, de carreras de autos, restaurantes en sitios arqueológicos, restaurantes de juegos mecánicos, entre otros.
- Cafeterías. - se sirven alimentos de media comida como postres, empanadas, waffles, helados, y bebidas calientes como cafés expreso, orgánico, chocolate, mates, etc.
- Restaurantes Buffet. - los comensales pueden elegir la comida y bebida de preferencia, dentro de varias opciones de menú ya servidas, pueden escoger en un plato varias comidas, existe un precio fijado y puedes comer la comida que desees al mismo precio, también existen buffet donde cobran por peso del plato servido.
- Restaurante de autoservicio. - los clientes entran en su propio auto a la ventanilla de pedido del restaurante, pagan el servicio y reciben su comida al final del autoservicio, todo para llevar, los precios son medios y la mayoría venden servicio.

### c) **Características del rubro restaurante**

En la actualidad el tener un negocio de alimentos y bebidas trae beneficios económicos para satisfacer nuestras necesidades (fisiológicos, personales, seguridad y reconocimiento) ya que al tener un negocio tenemos ingresos diarios. La historia nos relata que después de la segunda guerra mundial la gente adoptó una nueva forma de vida y la costumbre de comer fuera de sus casas por las razones siguientes la mujer toma un papel importante en la sociedad y ya no se dedica a la cocina de lleno como antes, los ingresos familiares han subido y permite que más veces coman fuera de casa (Bachs, 2003).

Existen muchas teorías de motivación, siendo más conocida la de Maslow, menciona que el ser humano siempre quiere innovar y cada vez que satisface una necesidad aparece otra, y así sucesivamente y esto se vuelve interminable. Otra razón para que las personas acudan a los restaurantes muy aparte de satisfacer su apetito es incrementar su autoestima ya que al asistir a lugares donde solo consume personas que tienen una economía alta hace ver que ellos también tienen la misma posición. Cada persona prefiere un restaurante disímil acorde a sus gustos y preferencias, que sea afín con su disponibilidad económica.

Antiguamente, los clientes tenían que esperar largas horas hasta que llegue su turno comer en los restaurantes, lo más crucial para que una empresa restaurantera tenga éxito es fijarse en sus clientes y servirles más rápido y eficientemente. Más adelante aparecieron más establecimientos de alimentos y ya no era el problema de esperar largas horas en ser atendidos, ahora los dueños y administradores de los restaurantes no solo se enfocaban en la atención del comensal dentro de los establecimientos sino también como atraer su preferencia ya que había competencia. Se tuvo que hacer investigaciones y análisis de las necesidades del mercado, para satisfacer e inducir nuevas necesidades. A lo largo del tiempo esto ha ido

cambiando, en la actualidad el reto no es solo lograr satisfacción en los clientes, sino tener clientes fieles (Egerton, 1999).

La competencia del rubro restaurantes va en aumento, los restaurantes han incrementado sus instalaciones y los empresarios han invertido más en el rubro, ya que es un negocio potencial y de alta rentabilidad. El impulso de los empresarios de la gastronomía peruana y la publicidad en el exterior han jugado un papel muy importante en el desarrollo de los restaurantes, es así que la formación de nuevos cocineros y mano de obra de ayudantes están siendo mayormente estudiados para alcanzar el éxito (Foster, 2001).

### **2.3. Marco conceptual de la investigación**

#### **Calidad del servicio**

Es la actitud del cliente respecto a la calidad de servicio cambia a medida a medida que se va conociendo mejor el producto y mejore su nivel de vida. se percibirá de forma deferente según el cliente. (Horovitz, 1991).

#### **Competitividad**

Es la capacidad que tiene una empresa para sostenerse e incrementar la participación en cada mercado ya sea nacional o internacional, teniendo en cuenta que cada organización conlleve a la mejora de la calidad de vida de los pobladores, para lograrlo debe amentar la productividad como una vía sólida y directa (Porter, 1990).

#### **Competitivo**

Ser competitivo es un resultado que se obtiene cuando el precio del producto o servicio que se ofrece coincide con la disposición de pago del cliente, y si sucede en forma rentable y duradera para el empresario. Las empresas que luchan por ser líderes de venta en su rubro serán competitivas, las que innovan y crean algo novedoso serán competitivas, y las que aprendan a adaptarse al cambio de pensamiento y filosofía de los nuevos compradores son aquellas que

serán competitivas en el mercado cambiante y cada vez más exigente (Coll y Blasco, 2010).

### **Cliente**

Es la persona u organización que efectúa una adquisición, se define a quien compra en su nombre y satisface personalmente sus necesidades con el bien o servicio comprado, por otra parte, el cliente es el factor primordial de las empresas ya que existen para vender a ellos y a cambio obtener beneficios económicos (Cultural S.A., 1999)

### **Estrategia**

La estrategia es el establecimiento a largo plazo de metas y objetivos, son actividades a realizar donde se responsabilizan de recursos disponibles a los colaboradores para lograr los fines y objetivos propuestos en el planeamiento de la organización. (Chandler, 2003).

### **Innovación**

La innovación es un factor importante de los empresarios, con ello logran crear nuevos negocios introduciendo procesos nuevos, desarrollando estrategias geniales y únicas. En el desarrollo de un negocio diferente, la innovación es implementar de recursos a los empleados para crear nuevas riquezas o para ser más productivo al negocio, entonces es buscar nuevos horizontes para crear valor económico (Drucker, 1985).

### **Política de precios**

Hace referencia al paquete de lineamientos, normas y acciones internas que definen las empresas con respecto a su precio asimismo regulando y fijando su punto de equilibrio, proyectar sus ingresos económicos referentes a las ventas de bienes y servicios ya sea que provengan de organizaciones públicas o privadas, en razón a los departamentos de logística, y de compras (La cultura del marketing, 2015).

### **Publicidad**

La publicidad es una herramienta del marketing, referida a la promoción que es utilizada por empresas, por el estado y la sociedad, para dar a conocer un determinado mensaje concerniente con sus productos, servicios e ideas, a sus clientes potenciales y mercado objetivo, segmentando y diferenciándose de sus competidores tratando de buscar vender algo único y de gran éxito, que beneficie económicamente a la empresa (Thompson, 2005).

### **Presentación del producto**

Kotler (2007) se refiere al producto que se ofrece en el mercado de bienes y servicios para las fases de venta, compra y consumo, que satisface un deseo o una necesidad. Los productos o servicios tienen que ser apreciados como una manera de resolver sus problemas y necesidades, el hecho es que obtengan beneficios que resuelvan y queden satisfechos tanto por la atención, fin de la compra y adecuado ambiente.

### **Productividad**

Es un factor importante que determina el nivel de vida de una nación y el ingreso nacional per cápita en el largo plazo. Entre la productividad de los trabajadores y la productividad de la inversión, se constata que el primero influye en las remuneraciones y el otro determina las utilidades y ganancias para sus dueños (Porter M. , 1999).

### **Segmentación de mercado**

La segmentación de mercado es la actividad de parte del empresario para definir grupos reconocidos de clientes y brindar productos o servicios que satisfacen eficientemente sus necesidades (Kotler & Armstrong, 2013).

### **III. Metodología**

#### **3.1. Diseño de la investigación**

La investigación fue tipo descriptivo porque se relató las características de la 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. La investigación fue de nivel cuantitativo debido a que se ejecutó la recolección de datos basado en la medición de las variables y conceptos, analizados en concordancia a los métodos estadísticos, por razón de números. El diseño de investigación fue no experimental – transversal. No experimental, debido a que se estudió de acuerdo a la realidad, sin realizar modificaciones. Transversal, debido a que el estudio y levantamiento de la información fue en un espacio de tiempo estipulado donde se tiene una fecha de inicio y de fin.

#### **3.2. Población y muestra**

La población muestral registrada para esta investigación fueron las 153 MYPES del rubro restaurantes del distrito de Independencia según los datos proporcionados por la Municipalidad Distrital de Independencia / Sub Gerencia de Desarrollo Económico, la población fue muestral en razón a la cantidad pequeña de representantes (Ver Anexo 2), cabe indicar que la información fue depurada de un total de 271 empresas, donde 118 no cumplían con las características de la investigación en cuanto a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) en estudio, y a la inexistencia del negocio.

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

Variable		Definición Operacional			Escala de medición
Denominación	Definición Conceptual	Dimensiones		Indicadores	
		Denominación	Definiciones	Denominaciones	
<b>Gestión de Calidad</b>	Es un proceso de mejora continua de la organización donde importa que todos los trabajadores estén involucrados tomando acciones para lograr satisfacer eficientemente a sus clientes, consta de cuatro actividades: planificar, hacer, verificar y actuar en función de la calidad en una empresa ( <b>Deming, 1989</b> ).	<b>Planificar</b>	Conjunto de actividades programadas para lograr objetivos de una empresa.	Formulación de objetivos	Likert
				Definición de estrategias	
				Determinación de las actividades	
				Determinación de los índices de control de objetivos	
		<b>Hacer u organizar</b>	Establecer procedimientos que conlleven a una mejora de procesos para obtener un mejor producto, donde se requiere la ayuda, identificación y participación de todos los colaboradores.	Capacitación sobre el manejo de alimentos	
				Establecimiento del manual de funciones	
				Asignación de recursos	
				Conformación de equipos de trabajo	
		<b>Verificar o controlar</b>	Conjunto de actividades, herramientas que previenen y ayudan a evitar errores, asegurando que los productos cumplan con los requisitos mínimos de calidad.	Verificar los procedimientos	
				Retroalimentación	
				Almacenamiento de los alimentos	

		<b>Actuar</b>	Realizar mejoras preventivas o correctivas en el proceso	Realización de mejoras preventivas Establecimiento de medidas correctivas	
<b>Estrategias competitivas</b>	Son estrategias que necesitan de un compromiso total de los trabajadores de una empresa, para superar el desempeño promedio de los competidores en cuanto a precios, productos innovadores y clientes satisfechos ( <b>Porter M. , 1991</b> )	<b>Liderazgo en costos</b>	Es una estrategia de precios bajo basados en la manipulación de los costos, provee de defensas contra los competidores	Economías de escala	Likert
				Aprendizaje y desbordamiento de experiencias	
				Subutilización de la capacidad	
				Ubicación	
				Factor institucional	
		<b>Diferenciación</b>	Crear algo único y novedoso utilizando herramientas innovadoras para diferenciarse de la competencia, mejorar diseños, implantar tecnología de vanguardia, mejorar el servicio al cliente y la cadena de distribuidores, entre otros.	Diferencia del producto	
				Diferencia del proceso	
				Diferencia de la comercialización	
				Nexos o eslabones	
		<b>Enfoque o segmentación</b>	En enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, y entregarle el mejor producto del rubro, atender preferencial y particularmente aun segmento que siempre comprara tus productos, crear políticas en beneficio de tus clientes.	Concentración en costos	
Diferenciación centrada					

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de la información se empleó la técnica de la encuesta, utilizando como instrumento un cuestionario cerrado dirigido a los representantes de los restaurantes del distrito de Independencia.

### **3.5. Plan de análisis**

Los datos fueron obtenidos mediante la aplicación de las técnicas e instrumentos, recurriendo a las fuentes las cuales fueron incorporados a los programas especiales de cómputo como MS Excel y el programa estadístico SPSS 24 para el procesamiento de datos, la presentación en tablas y figuras, y el respectivo análisis estadístico.

### 3.6. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Variable	Metodología y Diseño	Población	Instrumentos y procedimientos
<p><b>Problema General</b> ¿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 del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017?</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 del distrito de Independencia, Huaraz 2017.</p> <p><b>Objetivo específico</b> 1. Determinar las principales características de los representantes de las MYPES del rubro restaurante del distrito de Independencia. 2. Determinar las principales características de las MYPES del rubro restaurante del distrito de Independencia 3. Determinar las principales características de la gestión de calidad en las MYPES del rubro restaurante del distrito de Independencia. 4. Determinar las principales características de las estrategias competitivas en las MYPES del rubro restaurante del distrito de Independencia.</p>	<p><b>Estrategias competitivas genéricas</b></p>	<p><b>Tipo</b> Es descriptivo, porque se buscó 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 del distrito de Independencia, provincia de Huaraz 2017.</p> <p><b>Nivel</b> Es cuantitativo, puesto que se usaron técnicas y medición de variables</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental Transversal</p>	<p><b>Población y muestra</b> La población muestral fueron las 153 MYPES del rubro restaurantes. Fuente: Municipalidad distrital de Independencia, 2017.</p>	<p><b>Técnica</b> Encuesta</p> <p><b>Instrumento</b> Cuestionario</p>

### **3.7. Principios éticos**

En el presente trabajo se hizo hincapié a los principios éticos de veracidad de la información y datos, respeto a la propiedad intelectual y a la dignidad de la persona, así mismo se reconoce que toda información utilizada en el presente trabajo ha sido utilizada exclusivamente para fines académicos.

La veracidad de la información y datos son principios éticos de esta investigación ya que se ha obtenido información verídica por tanto puede ser tomada para futuras investigaciones como un aporte para las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante u otros rubros.

## IV. Resultados

### 4.1. Resultados

#### 4.1.1. Datos generales de los representantes encuestados

Tabla 1: Distribución según género de los representantes de las MYPES.

Género	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Masculino	57	37,25	37,25
Femenino	96	62,75	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017

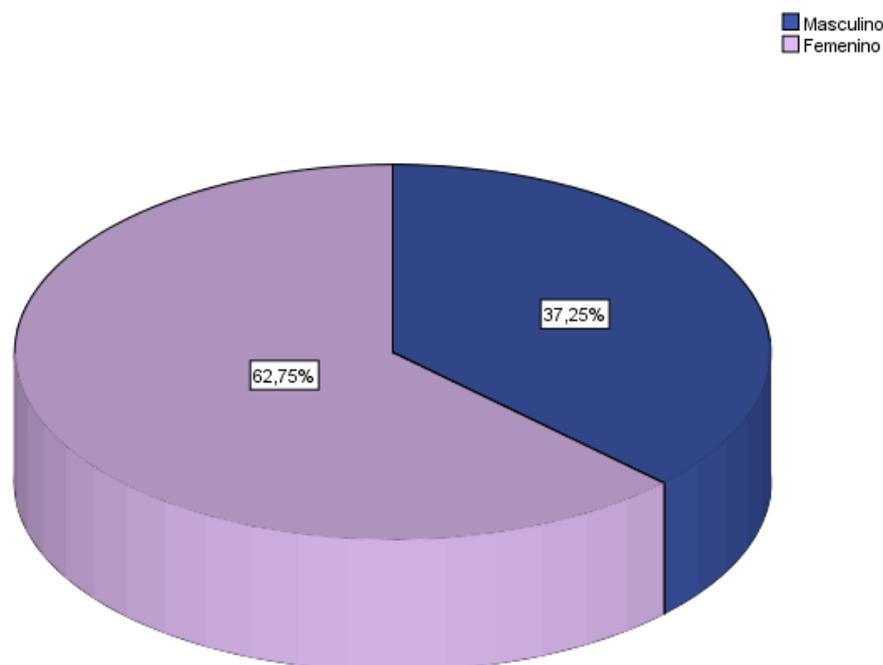


Figura 1: Distribución según género de los representantes de las MYPES

Fuente: Tabla 1

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 62,75% son de género masculino y el 37,25% son de género femenino.

Tabla 2: Distribución según edad de los representantes de las MYPES.

Edad	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
21 a 30 años	12	7,8	7,8
31 a 40 años	36	23,5	31,4
41 a 50 años	72	47,1	78,4
De 51 años a más	33	21,6	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017

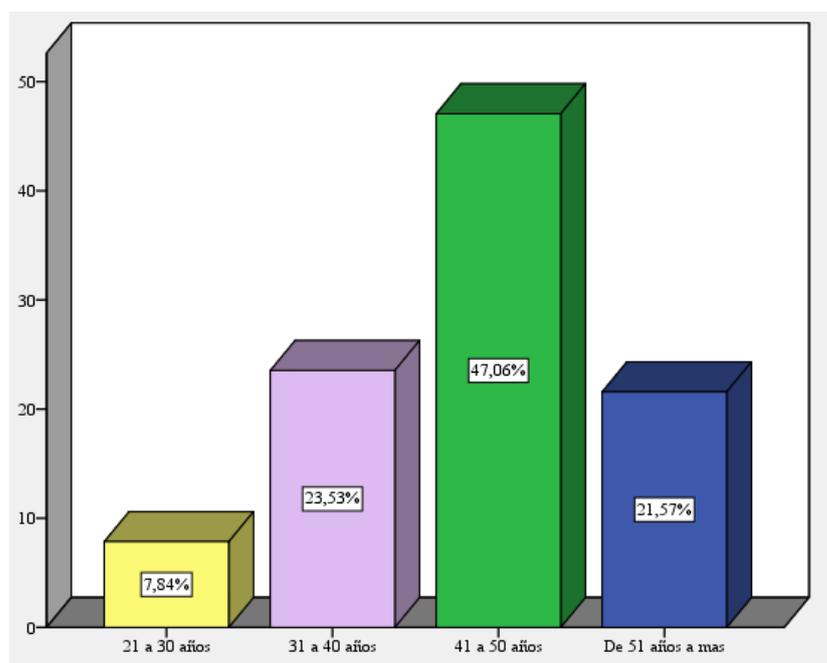


Figura 2: Distribución según edad de los representantes de las MYPES

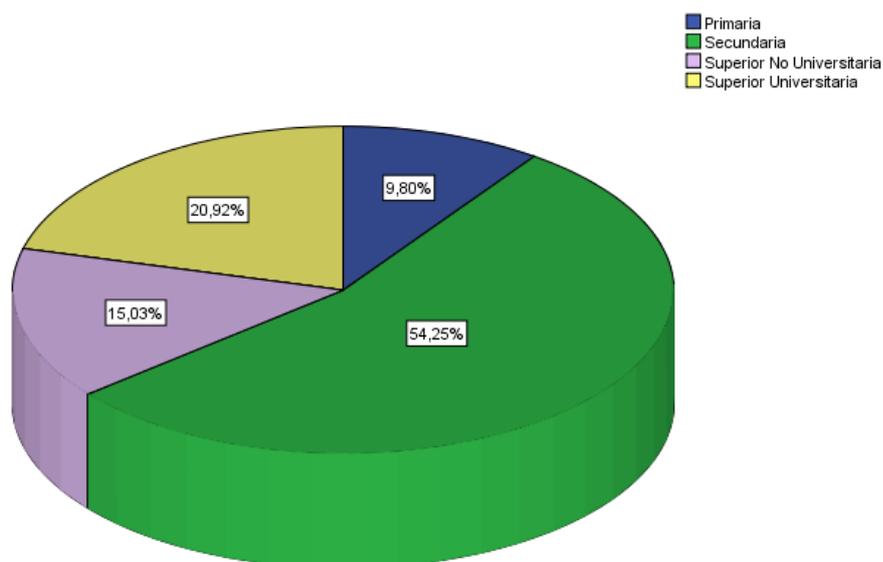
Fuente: Tabla 2

**Interpretación:** Del total de representantes el 47,06% tiene la edad comprendida entre 41 a 50 años, seguido de un 23,53% que tienen entre 31 a 40 años, 21,57% tienen de 51 años, por último, un 7,84% manifestó que tienen entre 21 a 30 años de edad.

*Tabla 3: Distribución según grado de instrucción de los representantes de las MYPES.*

Grado de Instrucción	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Primaria	15	9,80	9,80
Secundaria	83	54,25	64,05
Superior No Universitaria	23	15,03	79,08
Superior Universitaria	32	20,92	100,0
Total	153	100,0	

*Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017*



*Figura 3: Distribución según grado de instrucción de los representantes de las MYPES*

*Fuente: Tabla 3*

**Interpretación:** Del total de representantes se obtuvo que el 54,25% manifiesta tener un grado de instrucción nivel secundaria, seguido por un 20,92% con un grado de instrucción de nivel superior universitario, un 15,03% tiene un grado superior técnico, y por último el 9,8% tiene un grado completo de nivel primario.

## Resultados respecto a las micro y pequeñas empresas

Tabla 4: Distribución según el número de trabajadores en el restaurante.

# de trabajadores	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
1 a 4 trabajadores	144	94,12	94,12
5 a 10 trabajadores	9	5,88	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017

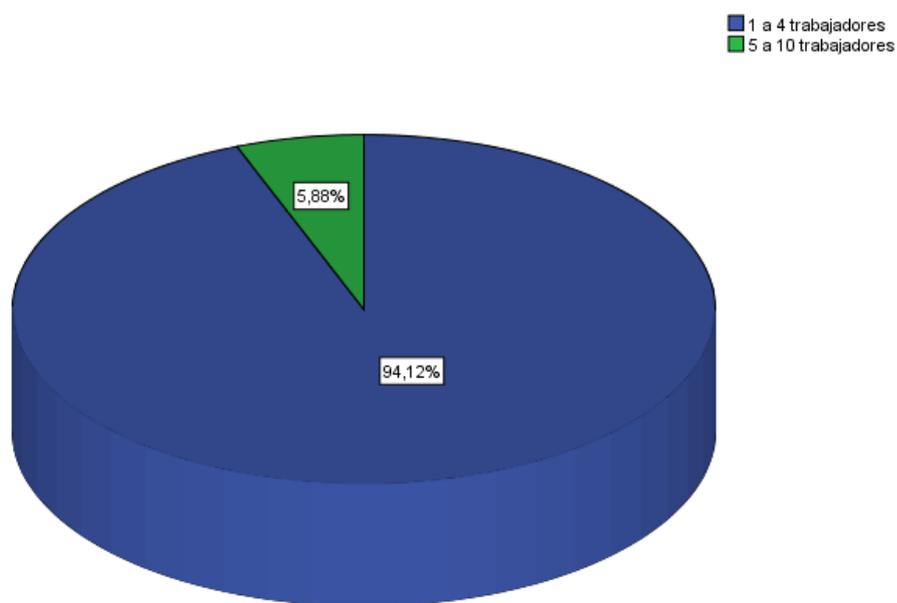


Figura 4: Distribución según el número de trabajadores en el restaurante

Fuente: Tabla 4

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 94,12% manifestó que tienen entre 1 a 4 trabajadores, mientras que un 5,88% trabajan en el restaurante entre 5 a 10 personas.

Tabla 5: Distribución según años de funcionamiento del restaurante.

# años funcionamiento	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Menos de 1 año	44	28,8	28,8
1 a 3 años	42	27,5	56,2
4 a 6 años	39	25,5	81,7
De 7 a más años	28	18,3	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017

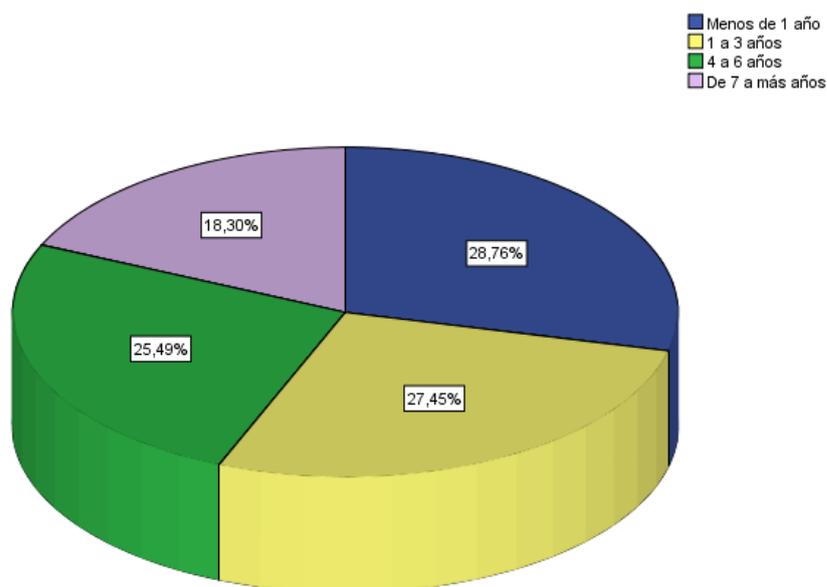


Figura 5: Distribución según años de funcionamiento del restaurante

Fuente: Tabla 5

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 28,76% manifiesta que el local tiene menos de 1 año de haber abierto sus puertas al público, asimismo el 27,45% indicó que lleva entre 1 a 3 años en el negocio, el 25,49% afirma que tiene entre 4 a 6 años y solo 18,3% manifiesta que lleva más de 7 años de funcionamiento.

Tabla 6: Distribución según ventas mensuales.

Ventas Mensuales	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Menos de S/ 13,000	128	83,7	83,7
Entre S/ 13,000 a S/ 26,000	20	13,1	96,7
Entre S/ 26,000 a S/ 39,000	5	3,3	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

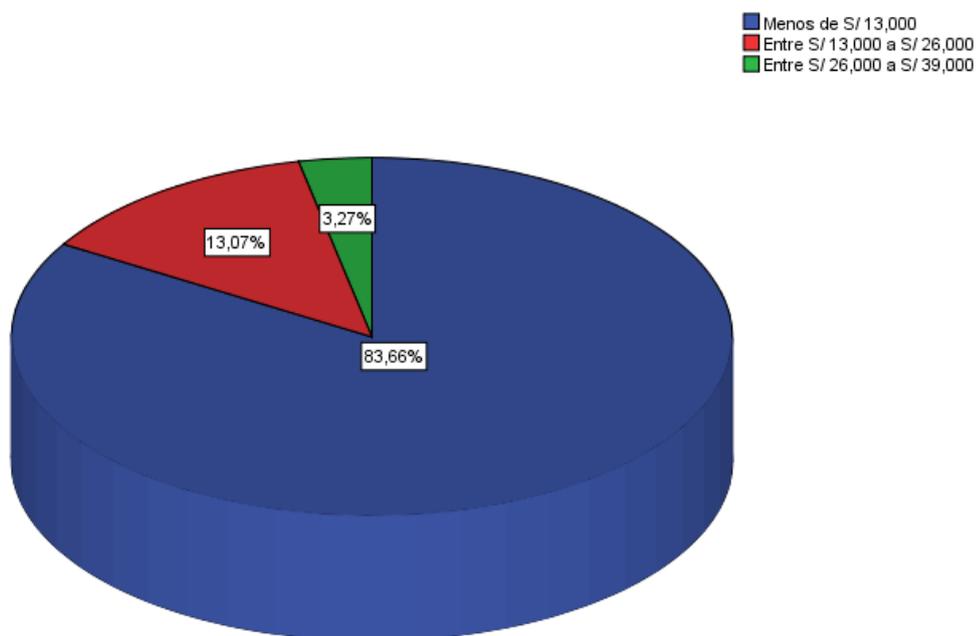


Figura 6: Distribución según ventas mensuales

Fuente: Tabla 6

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 83,66% atribuye que sus ventas mensuales son menos de S/13 000, mientras tanto el 13,07% manifiesta tener ventas mensuales entre S/13000 al S/26000, y solo el 3,27% menciona que tiene entre S/26000 a S/39000 de ventas mensuales en el restaurante.

Tabla 7: Planificación de objetivos de las MYPES.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	22	14,38	14,38
Casi nunca	41	26,80	41,18
Algunas veces	68	44,44	85,62
Casi siempre	19	12,42	98,04
Siempre	3	1,96	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

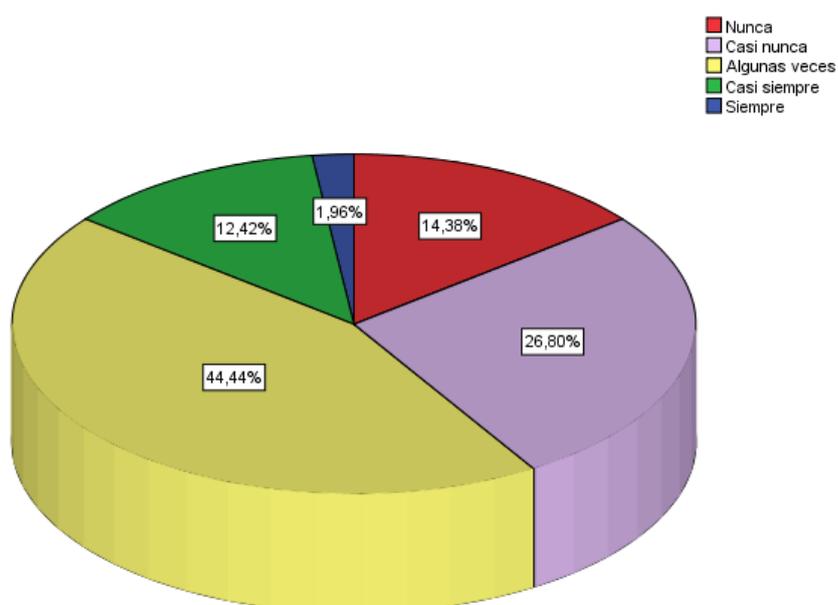


Figura 7: Planificación de objetivos de las MYPES

Fuente: Tabla 7

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados, el 44,44% manifiesta que algunas veces planifican sus objetivos como empresa a corto y largo plazo, así mismo el 1,96% indicó que siempre planifican sus objetivos como empresa a corto y largo plazo.

Tabla 8: Establecimiento de estrategias de las MYPES.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	11	7,19	7,19
Casi nunca	72	47,06	54,25
Algunas veces	43	28,10	82,35
Casi siempre	25	16,34	98,69
Siempre	2	1,31	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

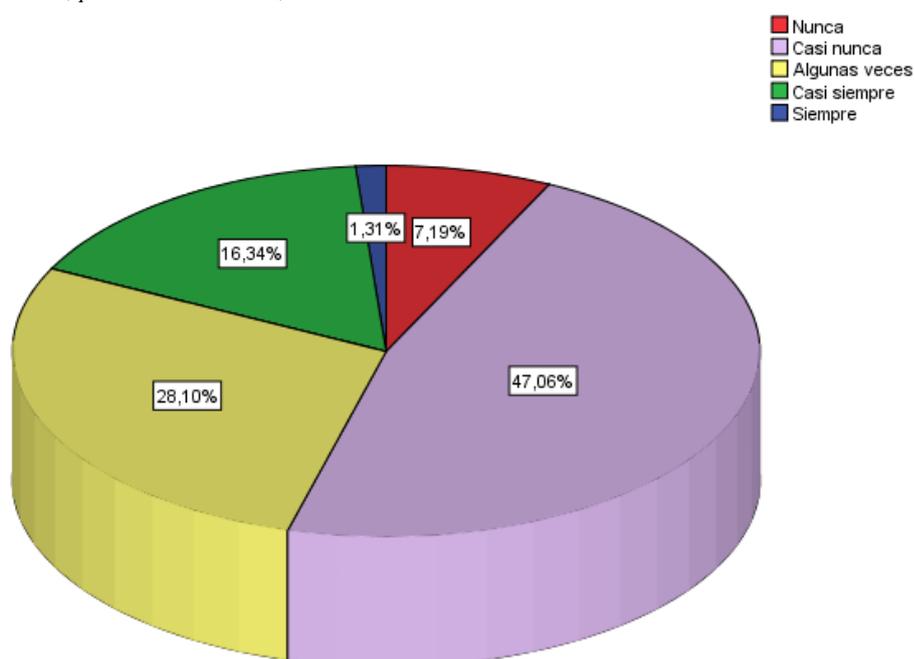


Figura 8: Establecimiento de estrategias de las MYPES

Fuente: Tabla 8

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 47,06% afirman que casi nunca establecen estrategias para la mejora de su empresa, mientras el 16,34% mencionan que casi siempre establecen estrategias para la mejora de su empresa.

Tabla 9: Determinación del plan de actividades de las MYPES.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	4	2,61	2,61
Casi nunca	53	34,64	37,25
Algunas veces	74	48,37	85,62
Casi siempre	19	12,42	98,04
Siempre	3	1,96	100
Total	153	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

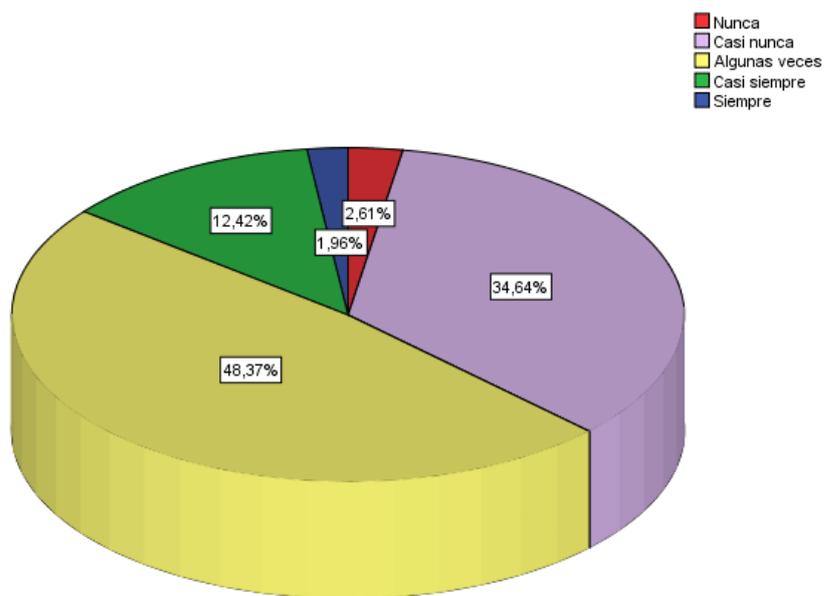


Figura 9: Determinación del plan de actividades de las MYPES

Fuente: Tabla 9

**Interpretación:** Del total de gerentes encuestados el 48,37% manifiestan que algunas veces determinan un plan de actividades a desarrollar, mientras que el 34,64% indicó que casi nunca establecen un plan de actividades.

Tabla 10: Determinación de indicadores de control de las MYPES.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	5	3,27	3,27
Casi nunca	23	15,03	18,30
Algunas veces	102	66,67	85,97
Casi siempre	22	14,38	99,35
Siempre	1	0,65	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

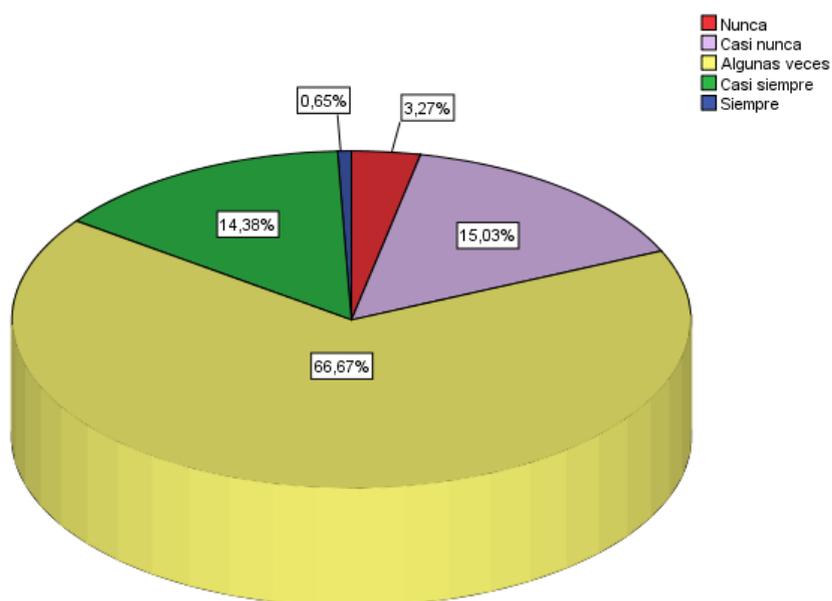


Figura 10: Determinación de indicadores de control de las MYPES

Fuente: Tabla 10

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 66,67% afirman algunas veces determinan índices de control para el logro de sus objetivos, mientras que el 3,27% nunca han determinado índices de control para lograr sus objetivos.

Tabla 11: Capacitación de trabajadores en manejo de alimentos.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	1	0,65	0,65
Casi nunca	40	26,14	26,79
Algunas veces	86	56,21	83,00
Casi siempre	26	17,00	100
Total	153	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

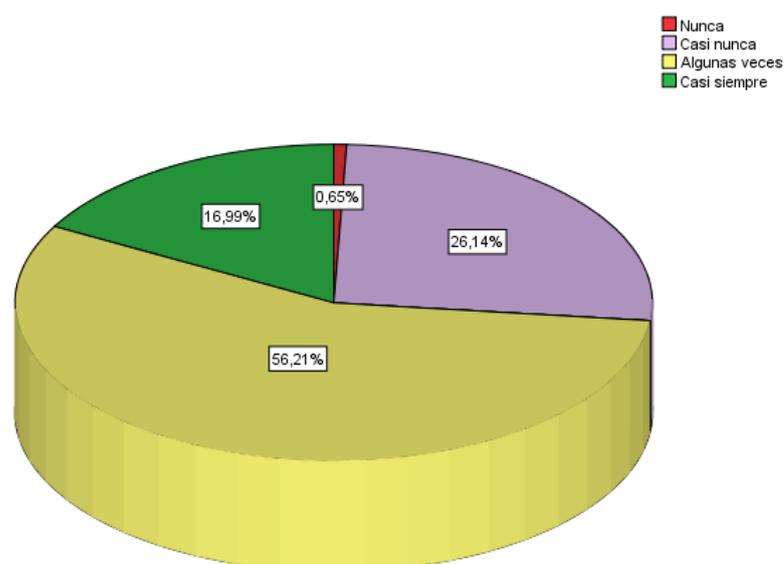


Figura 11: Capacitación de trabajadores en manejo de alimentos

Fuente: Tabla 11

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 56,21% afirman que solo algunas veces capacitan a sus empleados en cuanto al manejo correcto de los alimentos, un 26,14% afirman que casi nunca capacitan a sus empleados en cuanto al manejo correcto de los alimentos.

Tabla 12: Establecimiento de funciones de los trabajadores en las MYPES.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	7	4,58	4,58
Casi nunca	34	22,22	26,80
Algunas veces	98	64,05	90,85
Casi siempre	12	7,84	98,69
Siempre	2	1,31	100
Total	153	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

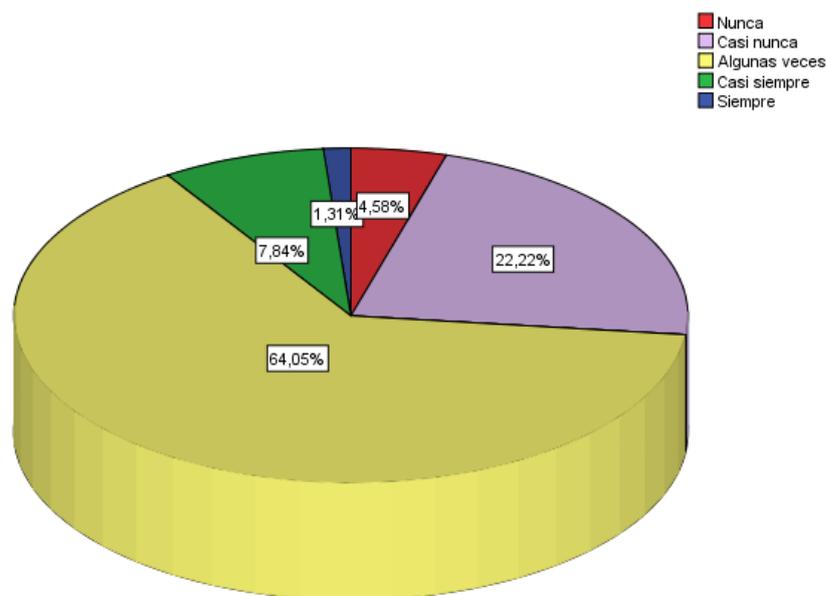


Figura 12: Establecimiento de funciones de los trabajadores en las MYPES

Fuente: Tabla 12

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 64,05% manifiesta que solo algunas veces establecen y definen las funciones de cada trabajador de acuerdo a sus habilidades, mientras el 22,22% indicó que casi nunca establecen y definen las funciones de cada trabajador de acuerdo a sus habilidades.

Tabla 13: Asignación eficiente de los recursos.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	1	0,65	0,65
Casi nunca	107	69,93	70,58
Algunas veces	21	13,73	84,31
Casi siempre	22	14,38	98,69
Siempre	2	1,31	100
Total	153	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

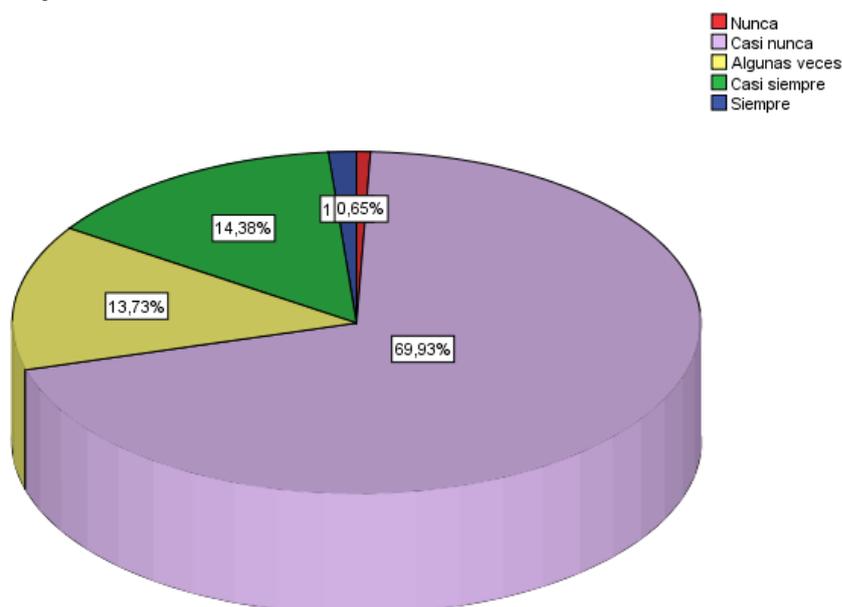


Figura 13: Asignación eficiente de los recursos

Fuente: Tabla 13

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 69,93% manifiesta que casi nunca asignan eficientemente los recursos de la organización para que los trabajadores realicen sus actividades, mientras que un 13,73% afirma que casi siempre asigna eficientemente los recursos de la organización para que los trabajadores realicen sus actividades.

Tabla 14: Conformación de equipos de trabajo en las MYPES.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	5	3,27	3,27
Casi nunca	15	9,80	13,07
Algunas veces	115	75,16	88,23
Casi siempre	15	9,80	98,03
Siempre	3	1,97	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

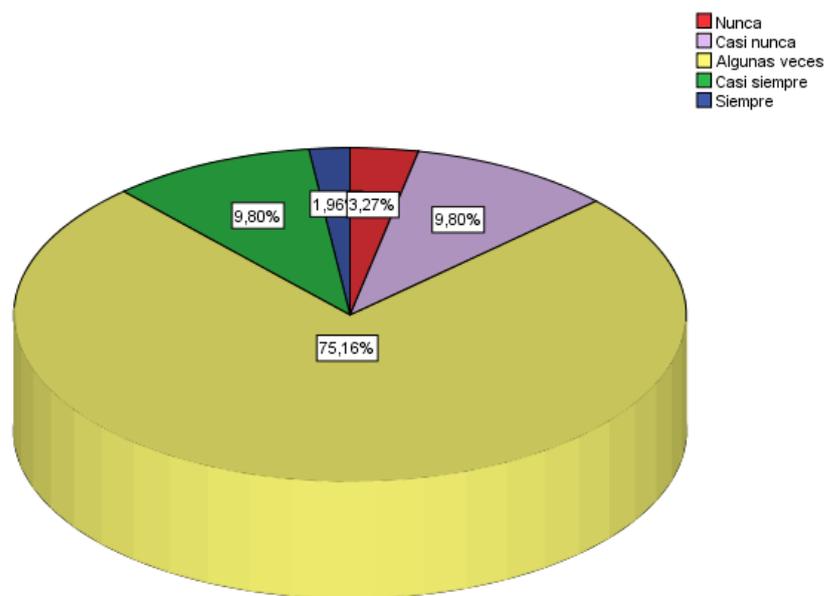


Figura 14: Conformación de equipos de trabajo en las MYPES

Fuente: Tabla 14

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 75,16% manifiesta que solo algunas veces conforman equipos de trabajo para el correcto desarrollo de las actividades, mientras que el 9,8% indican que casi siempre conforman equipos de trabajo para el correcto desarrollo de las actividades.

Tabla 15: Control del adecuado manejo de los alimentos en la cocina.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	3	1,96	1,96
Casi nunca	44	28,76	30,72
Algunas veces	30	19,61	50,33
Casi siempre	69	45,10	95,43
Siempre	7	4,57	100
Total	153	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

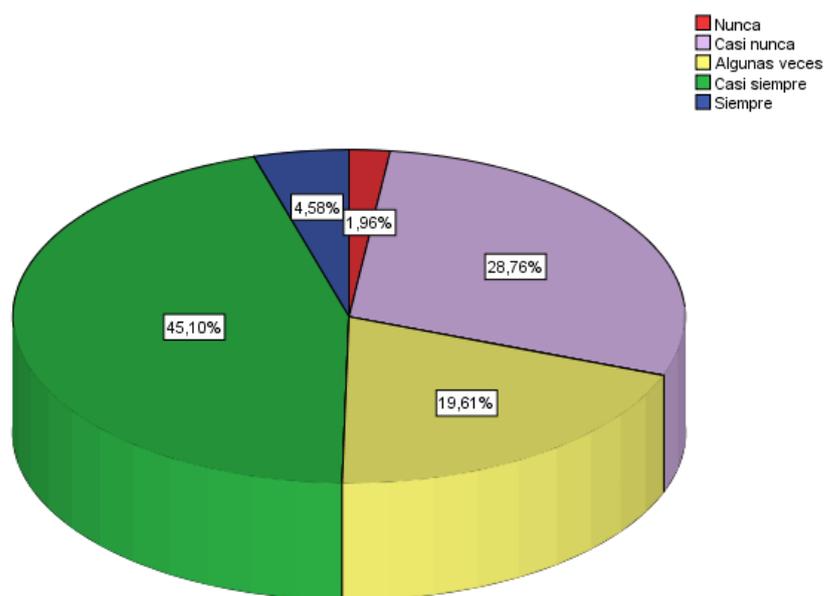


Figura 15: Control del adecuado manejo de los alimentos en la cocina

Fuente: Tabla 15

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 45,10% manifiesta que casi siempre controlan el adecuado manejo de los alimentos en la cocina, el 28,76% manifiesta que casi nunca controlan el adecuado manejo de los alimentos en la cocina y solo 4,58% considera que siempre controlan el adecuado manejo de los alimentos en la cocina.

Tabla 16: Verificación del correcto almacenamiento de los alimentos.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	5	3,27	3,27
Casi nunca	17	11,11	14,48
Algunas veces	111	72,55	86,93
Casi siempre	15	9,80	96,73
Siempre	5	3,27	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

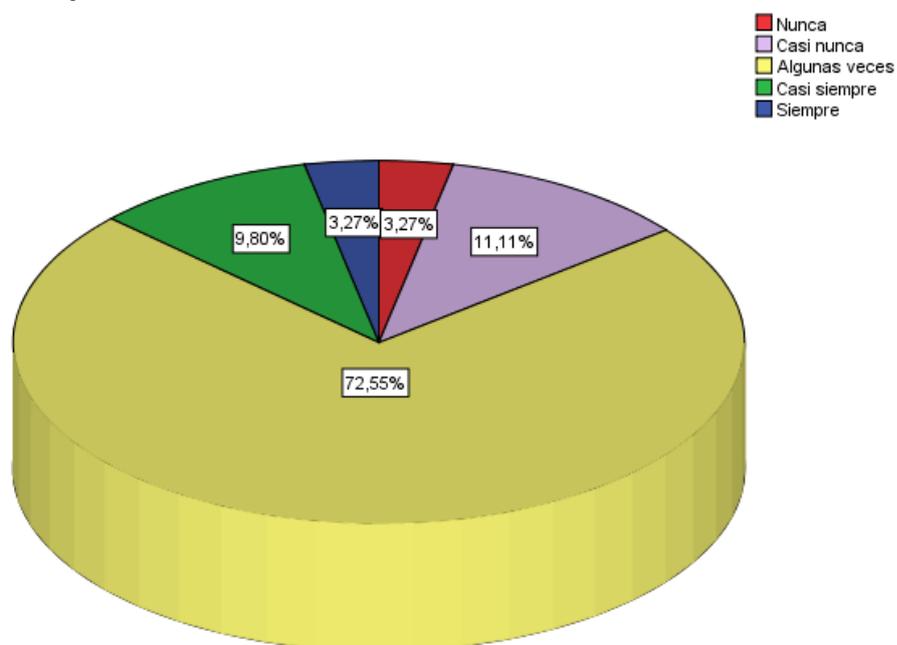


Figura 16: Verificación del correcto almacenamiento de los alimentos

Fuente: Tabla 16

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 72,55% manifiesta que solo algunas veces verifica el correcto almacenamiento de los alimentos, con etiquetas y fechas de vencimiento, mientras tanto el 11,11% manifiesta que casi nunca verifica el correcto almacenamiento de los alimentos, con etiquetas y fechas de vencimiento.

Tabla 17: Realiza mejoras preventivas en el proceso.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	4	2,61	2,61
Casi nunca	112	73,20	75,81
Algunas veces	15	9,80	85,61
Casi siempre	19	12,42	98,04
Siempre	3	1,96	100
Total	153	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

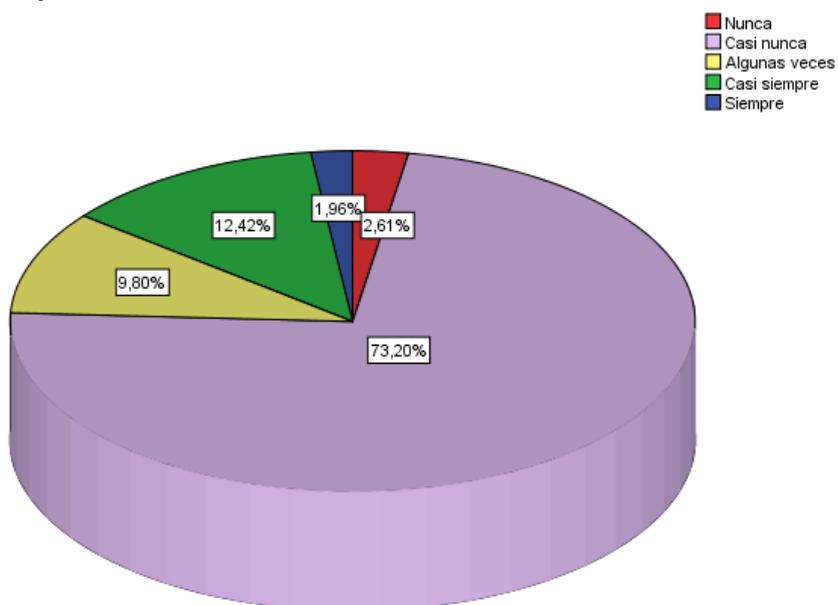


Figura 17: Realiza mejoras preventivas en el proceso

Fuente: Tabla 17

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados, el 73,20% manifiesta que casi nunca realizan mejoras preventivas en el proceso de manejo, preparación, almacenaje y compra de los alimentos, un 12,42% que casi siempre realizan mejoras preventivas y solo 1,96% siempre realizan mejoras preventivas.

Tabla 18: Establecimiento de medidas correctivas.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	2	1,31	1,31
Casi nunca	34	22,22	23,53
Algunas veces	100	65,36	88,89
Casi siempre	16	10,46	99,35
Siempre	1	0,65	100
Total	153	100	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

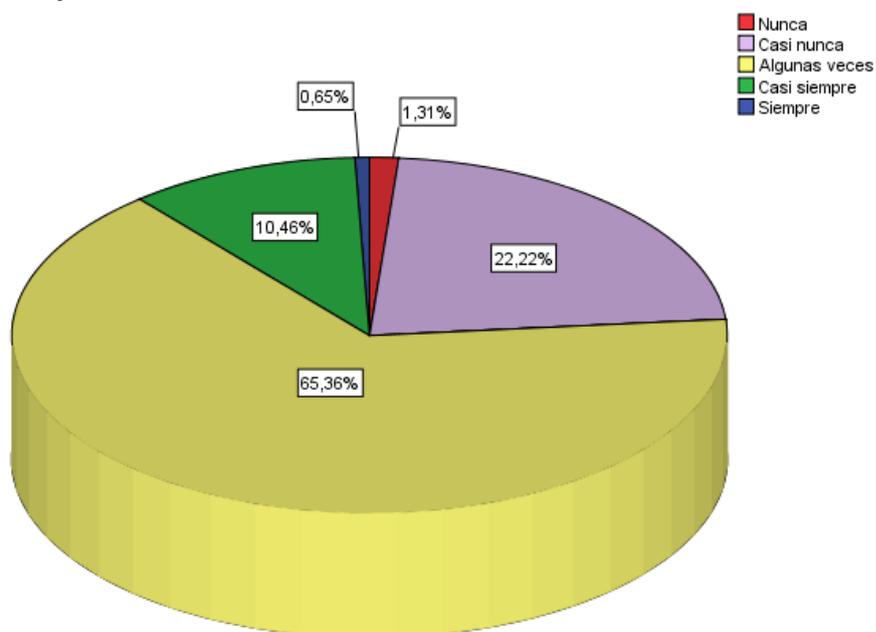


Figura 18: Establecimiento de medidas correctivas

Fuente: Tabla 18

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 65,36% afirma que solo algunas veces establecen medidas correctivas para el normal funcionamiento de la empresa, seguido el 22,22% indicó que casi nunca establecen medidas correctivas, y solo el 10,46% casi siempre establecen medidas correctivas.

Tabla 19: Economía de escala en las MYPES

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	4	2,61	2,61
Casi nunca	26	17,0	19,6
Algunas veces	107	69,9	89,5
Casi siempre	15	9,8	99,3
Siempre	1	,7	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

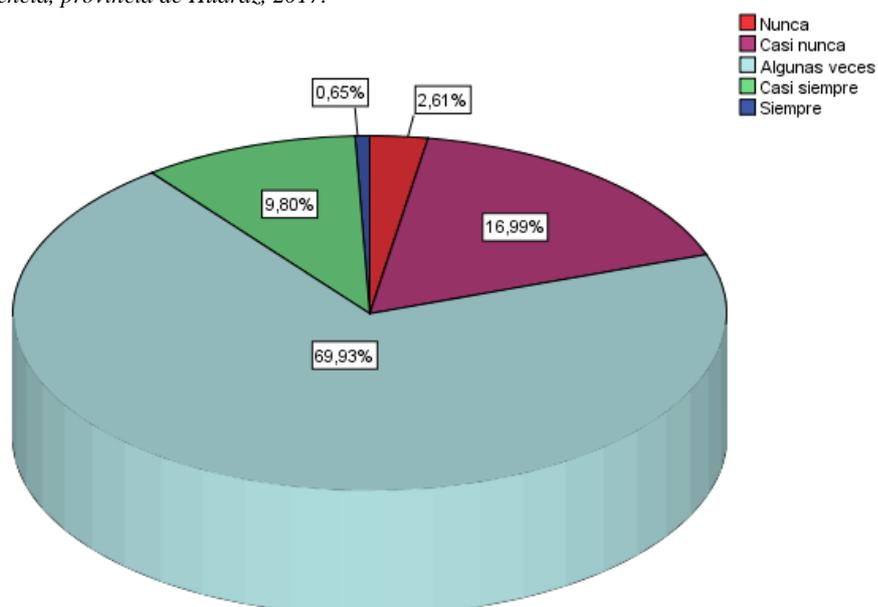


Figura 19: Economía de escala en las MYPES

Fuente: Tabla 19

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 69,93% consideran que solo algunas veces cuando venden a mayores volúmenes sus costos de producción disminuyen, mientras un 16,99% indicó que casi nunca cuando venden a mayores volúmenes sus costos de producción disminuyen y el 9,80% afirma que casi siempre cuando venden a mayores volúmenes sus costos de producción disminuyen.

Tabla 20: Experiencias del restaurantero.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	1	0,65	0,65
Casi nunca	43	28,1	28,8
Algunas veces	31	20,3	49,0
Casi siempre	67	43,8	92,8
Siempre	11	7,2	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

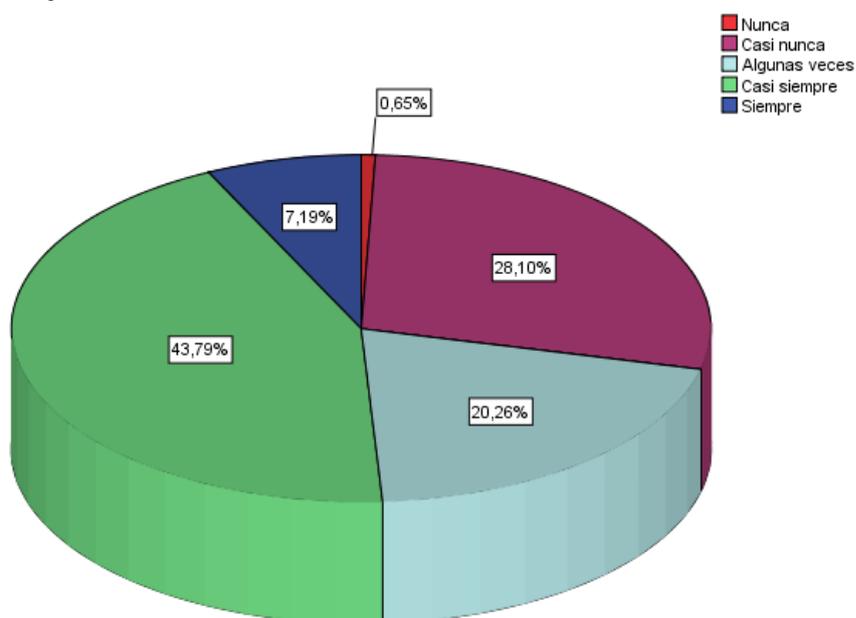


Figura 20: Experiencias del restaurantero

Fuente: Tabla 20

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 43,79% afirma que casi siempre sus experiencias han servido para que encuentre el debido funcionamiento de su empresa, mientras que el 28,10% considera que casi nunca sus experiencias han servido para que encuentre el debido funcionamiento, solo 0,65% afirma que siempre sus experiencias han servido para que encuentre el debido funcionamiento.

Tabla 21: Utilización de la capacidad productiva.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	2	1,3	1,3
Casi nunca	28	18,3	19,6
Algunas veces	111	72,5	92,2
Casi siempre	9	5,9	98,0
Siempre	3	2,0	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

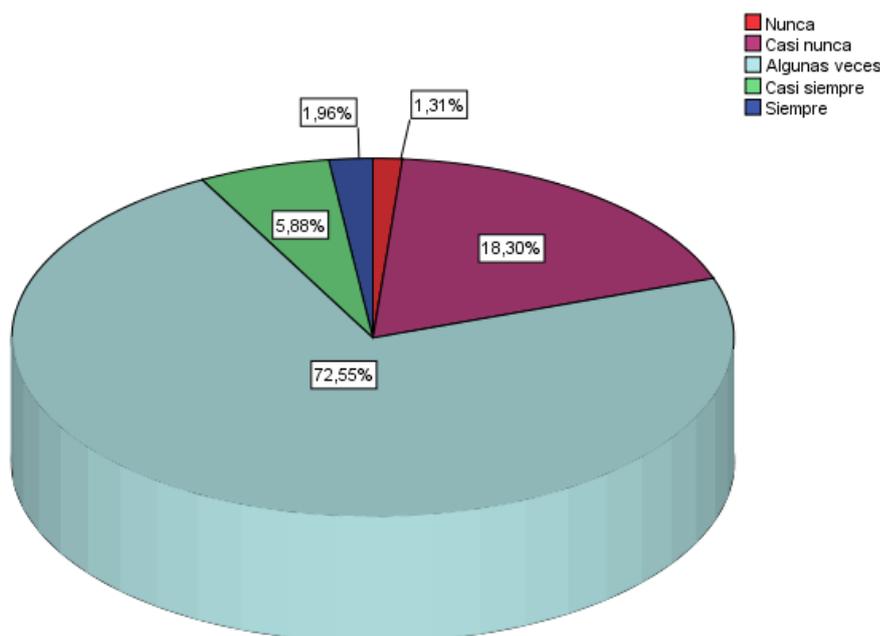


Figura 21: Utilización de la capacidad productiva

Fuente: Tabla 21

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 72,55% afirma que solo algunas veces utilizan el 100% de la capacidad productiva de su local y mano de obra, un 18,3% afirma que casi nunca utilizan el 100% de su capacidad productiva y solo 1,96% utilizan el 100% de su capacidad productiva.

Tabla 22: Ubicación del restaurante.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	4	2,6	2,6
Casi nunca	101	66,0	68,6
Algunas veces	22	14,4	83,0
Casi siempre	22	14,4	97,4
Siempre	4	2,6	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

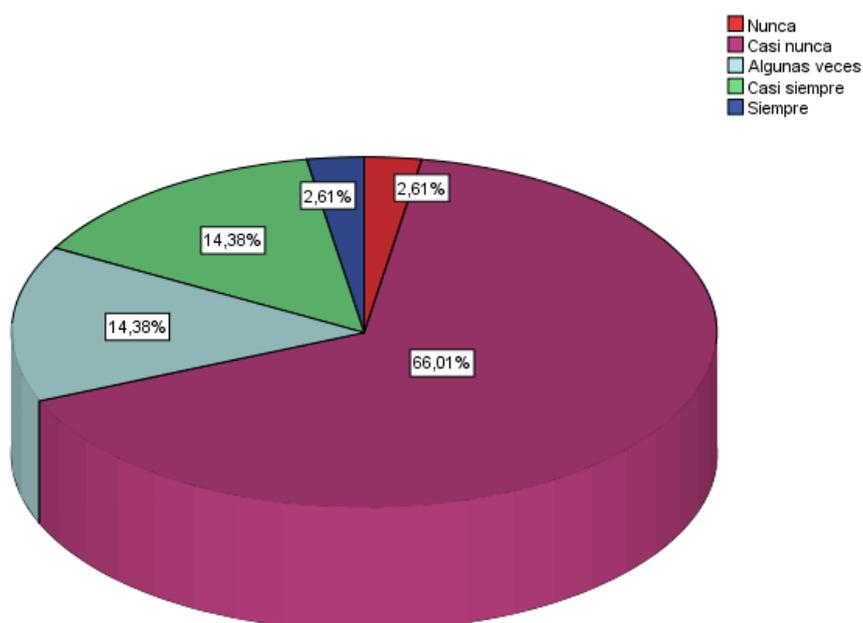


Figura 22: Ubicación del restaurante

Fuente: Tabla 22

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 66,01% considera que casi nunca la ubicación de su local generó menores costes de transporte y facilita el ingreso de sus clientes, mientras 14,38% considera que casi siempre la ubicación de su local genera menores costes de transporte y facilita el ingreso de sus clientes.

Tabla 23: Consideración del impuesto y abandono de las instituciones gubernamentales.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	4	2,6	2,6
Casi nunca	28	18,3	20,9
Algunas veces	92	60,1	81,0
Casi siempre	24	15,7	96,7
Siempre	5	3,3	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

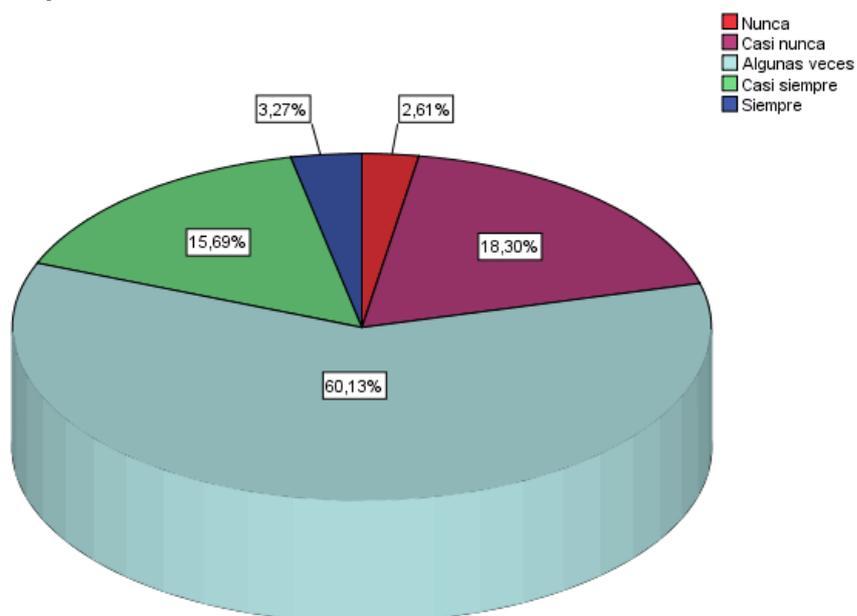


Figura 23: Consideración del impuesto y abandono de las instituciones gubernamentales

Fuente: Tabla 23

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 60,13% indicó que solo algunas veces consideran alto el nivel de impuesto y que las instituciones no apoyan a las MYPES y solo el 3,27% indicó que siempre consideran que es alto el nivel de impuesto y que las instituciones no apoyan a las MYPES.

Tabla 24: Diferenciación en platos de comida.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	8	5,2	5,2
Casi nunca	41	26,8	32,0
Algunas veces	29	19,0	51,0
Casi siempre	63	41,2	92,2
Siempre	12	7,8	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

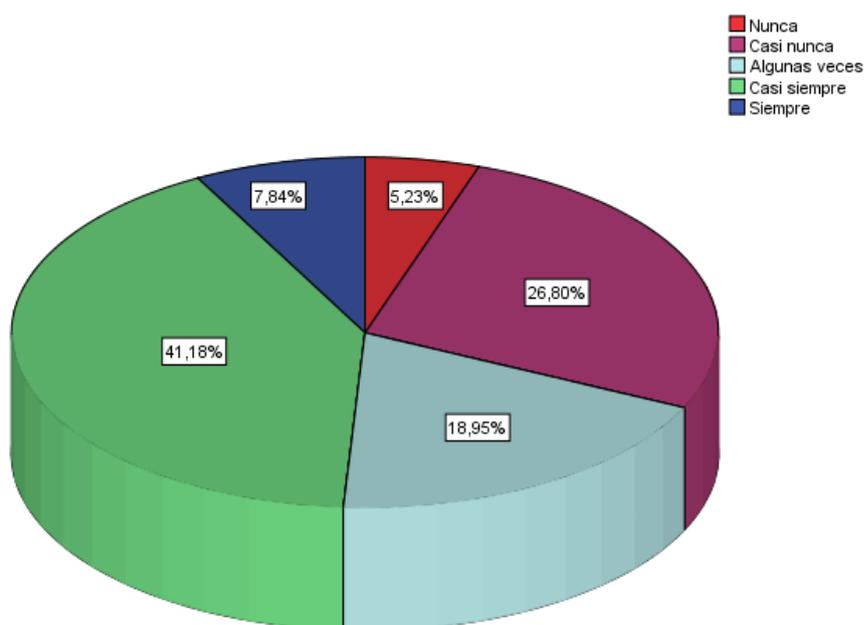


Figura 24: Diferenciación en platos de comida

Fuente: Tabla 24

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 41,18% manifiesta que casi siempre producen platos de comida diferentes o especiales en relación a tus competidores, mientras que el 26,8% indican que casi nunca producen platos de comida diferentes o especiales en relación a tus competidores.

Tabla 25: Diferenciación en procesos.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	2	1,3	1,3
Casi nunca	28	18,3	19,6
Algunas veces	101	66,0	85,6
Casi siempre	13	8,5	94,1
Siempre	9	5,9	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

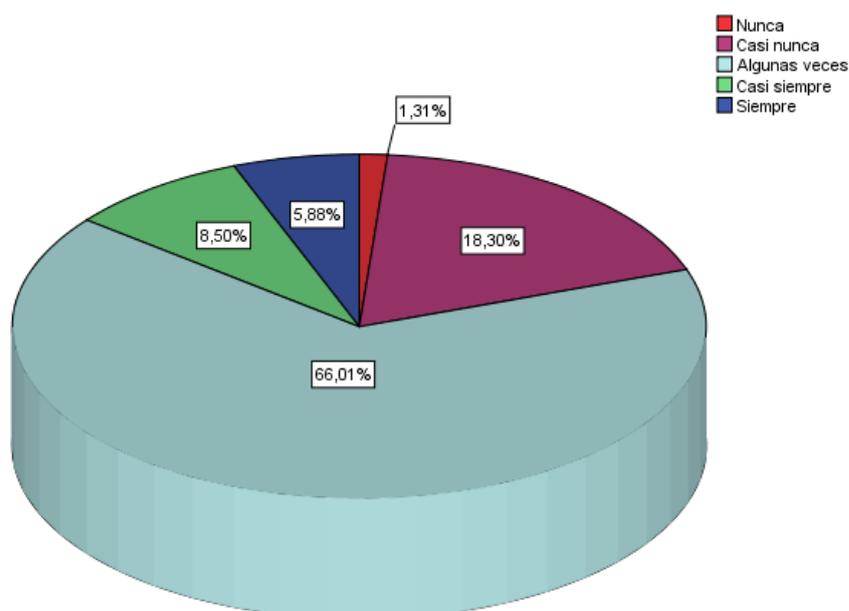


Figura 25: Diferenciación en procesos

Fuente: Tabla 25

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 66,01% manifiesta que solo algunas veces realizan actividades diferentes o tienen un proceso diferente en cuanto a sus competidores, así mismo 8,50% manifiesta que casi siempre realizan actividades diferentes o tienen un proceso diferente en cuanto a tus competidores.

Tabla 26: Diferenciación en comercialización.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	16	10,5	10,5
Casi nunca	43	28,1	38,6
Algunas veces	29	19,0	57,5
Casi siempre	51	33,3	90,8
Siempre	14	9,2	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

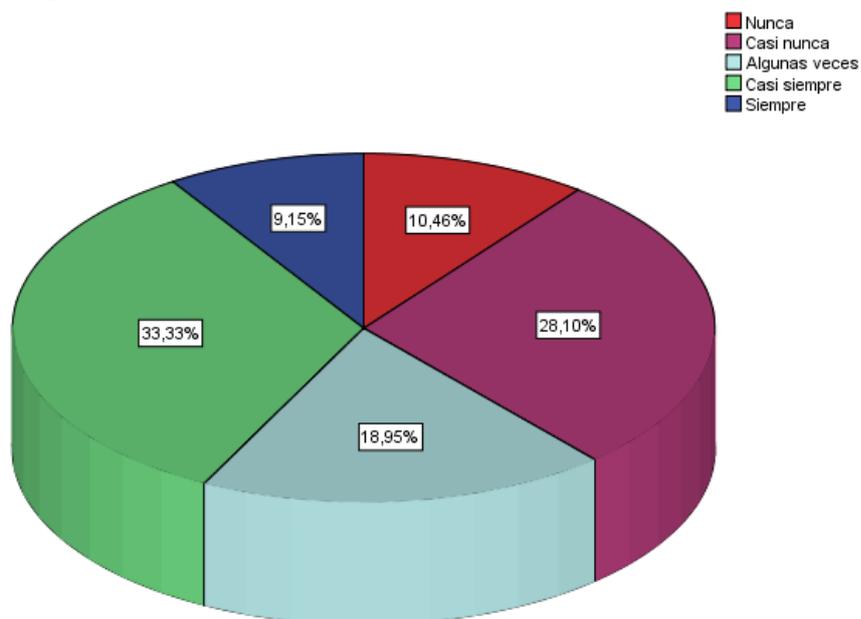


Figura 26: Diferenciación en comercialización

Fuente: Tabla 26

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 33,33% manifiesta que casi siempre comercializan sus comidas de una forma novedosa y diferente en relación a tus competidores, mientras tanto el 28,10% manifiesta que casi nunca comercializan sus comidas de una forma novedosa.

Tabla 27: Coordinación y planificación de las compras.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	1	0,65	0,65
Casi nunca	36	23,5	24,2
Algunas veces	92	60,1	84,3
Casi siempre	21	13,7	98,0
Siempre	3	2,0	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

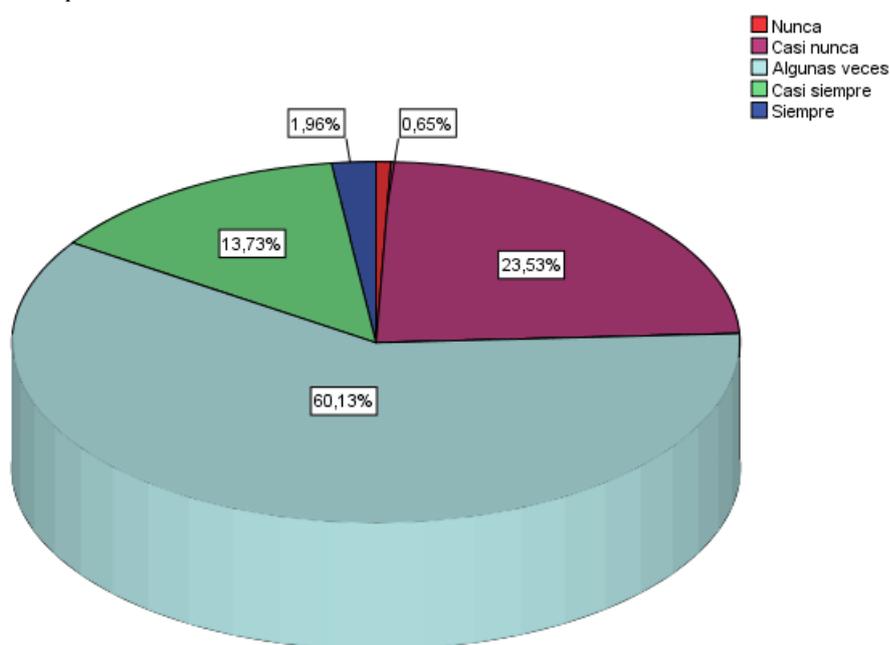


Figura 27: Coordinación y planificación de las compras

Fuente: Tabla 27

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados, el 60,13% manifiesta que solo algunas veces coordina y planifica sus compras, lleva a cabo una buena relación con sus proveedores, el 13,73% afirman que casi siempre coordinan y planifican sus compras y el 23,53% que casi nunca coordinan y planifican sus compras.

Tabla 28: Implementación de estrategias específicas.

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	6	3,9	3,9
Casi nunca	102	66,7	70,6
Algunas veces	30	19,6	90,2
Casi siempre	14	9,2	99,3
Siempre	1	,7	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

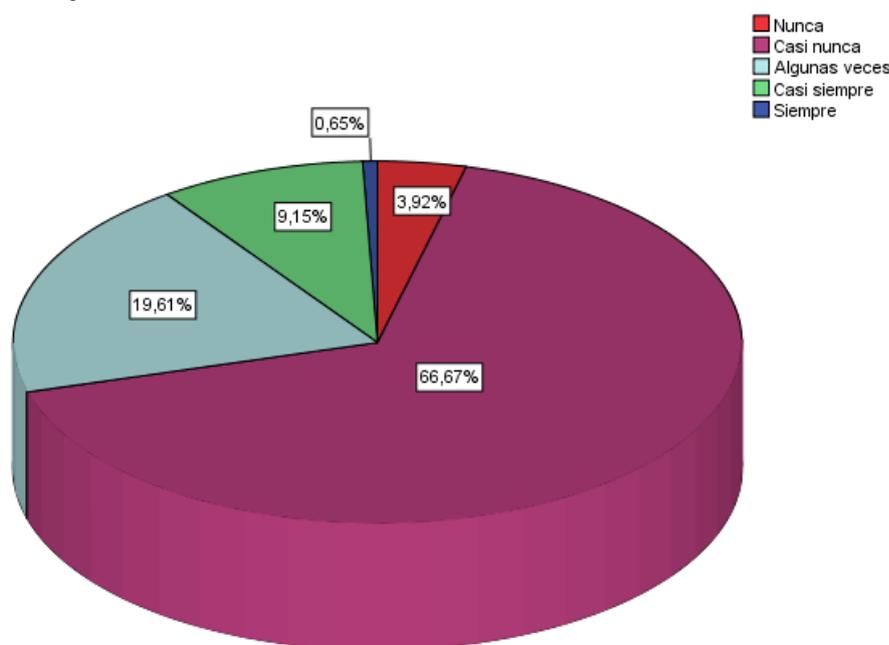


Figura 28: Implementación de estrategias específicas

Fuente: Tabla 28

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 66,67% afirman que casi nunca implementan estrategias específicas para bajar sus costos en su mercado objetivo, el 9,15% indicó que casi siempre implementan estrategias para bajar sus costos.

Tabla 29: Satisfacción de clientes específicos

	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa Porcentual	Frecuencia Relativa Porcentual Acumulado
Nunca	9	5,9	5,9
Casi nunca	52	34,0	39,9
Algunas veces	40	26,1	66,0
Casi siempre	36	23,5	89,5
Siempre	16	10,5	100,0
Total	153	100,0	

Fuente: Cuestionario aplicado a los representantes de las MYPES -rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017.

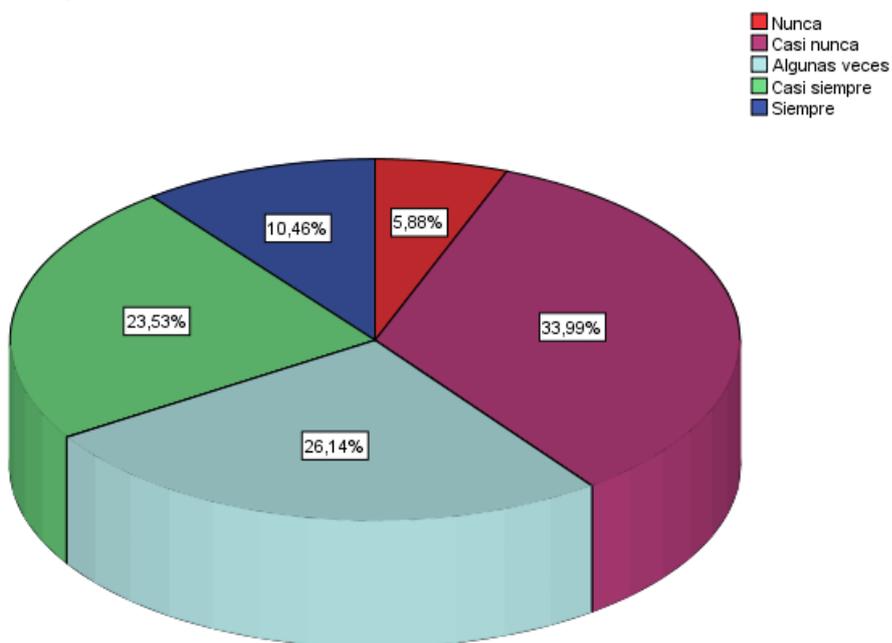


Figura 29: Satisfacción de clientes específicos

Fuente: Tabla 29

**Interpretación:** Del total de representantes encuestados el 33,99% manifiesta que casi nunca producen platillos para un público especial se esfuerza en satisfacer a clientes específicos, mientras un 23,53% indicó que casi siempre producen platillos para un público especial.

## 4.2. Análisis de resultados

### **Respecto a los datos generales de los representantes**

Con respecto al género de los representantes: El 62,75% de los representantes de las micro y pequeñas empresas son del género femenino (Tabla 1), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Rupay (2017) quien manifiesta que el 44,44% de los representantes son de sexo femenino. Pero contrastan con los resultados encontrados por Becerra (2011) quien menciona que el 90% de los representantes son del género masculino; también contrasta con los resultados encontrados por Goicochea (2016) quien determina que el 70% de los representantes son del género masculino, además se contrasta con los resultados encontrados por Luna (2016) quien establece que el 61% de los representantes son del género masculino. Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017, están dirigidas por féminas haciendo gala de sus características como organizadas y pulcras, están muy capacitadas para poder administrar y controlar un negocio.

Con respecto a la edad de los representantes: El 47,06% de los representantes de las micro y pequeñas empresas tienen entre 41 a 50 años (Tabla 2), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Goicochea (2016) quien manifiesta que el 80% de los representantes tienen de entre 31 a 50 años, asimismo coinciden con los resultados encontrados por Rupay (2017) quien determina que el 44,44% de los representantes tiene de 31 a 40 años de edad. Pero contrastan con los resultados encontrados por Luna (2016) quien menciona que el 52% de los representantes tienen de entre 18 a 30 años; Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 están dirigidas por personas adultas de 41 años a más; ya que estas personas cuentan con mucha experiencia, están muy capacitadas para poder administrar y controlar un negocio.

Con respecto al grado de instrucción de los representantes: El 54,25% de los representantes de las micro y pequeñas empresas tienen el grado de instrucción secundaria (Tabla N° 3), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Becerra (2011) quien manifiesta que el 95% de los representantes tienen un grado de instrucción secundario hacia abajo. Pero contrastan con los resultados encontrados por Luna (2016) quien menciona que el 48% de los representantes tienen un grado de instrucción universitario; Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 están administradas por personas adultas con un nivel de instrucción de secundaria.

### **Respecto a las micro y pequeñas empresas**

Con respecto al número de trabajadores en las MYPES: El 94,12% de las MYPES tienen entre 1 a 4 trabajadores (Tabla 4), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Luna (2016) quien manifiesta que el 65% de las MYPES cuentan con una capacidad entre 1 a 5 trabajadores. Así mismo coinciden con los resultados encontrados por Goicochea (2016) quien menciona que el 60% de las MYPES tienen entre 1 a 4 trabajadores; Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 cuentan con personal necesario para reducir costos hecho que transmite que los trabajadores se esfuercen al máximo.

Con respecto a los años de funcionamiento de las MYPES: El 56,20% de las MYPES tienen menos de 3 años (Tabla 5), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Luna (2016) quien manifiesta que el 44% de las MYPES tienen 3 años de funcionamiento en el rubro. Así mismo coinciden con los resultados encontrados por Goicochea (2016) quien menciona que el 40% de las MYPES tienen menos de 7 años de funcionamiento en el rubro; Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 están en

proceso de expansión y desarrollo, solo el 18,3% tienen más de 7 años de funcionamiento en el rubro.

### **Respecto a la gestión de calidad**

Con respecto al establecimiento de estrategias para la mejora de la empresa: el 47,06% afirman que casi nunca establecen estrategias para la mejora de su empresa (Tabla 8), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Goicochea (2016) quien manifiesta que el 70 % de representantes no realiza esfuerzos en desarrollar políticas de calidad en beneficio de la organización y los clientes, asimismo coincide con Peña (2016) quien menciona en los restaurantes falta realizar estrategias competitivas, ya que en liderazgo de costos los precios son medios y no hay opción de compras satisfactorias respecto a los precios de sus productos y servicios; pero contrasta con los resultados encontrados por Luna (2016) quien determina que el 56% maneja una política de mejora continua ayudando a la gestión administrativa, esto demuestra que la mayoría relativa de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017, no desarrollan estrategias, ni planifican sus objetivos, lo cual ocasiona que no sean competitivos en el rubro.

Con respecto a la determinación de indicadores de control: el 66,67% de representantes afirma que solo algunas veces determinan índices de control para el logro de sus objetivos (Tabla 10), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Luna (2016) quien manifiesta que ningún restaurante cumple con los estándares de calidad ISO 9000; esto demuestra que la mayoría relativa de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 no se preocupan en determinar indicadores que demuestren que están haciendo bien las cosas, es decir tener indicadores que permitan controlar eficientemente la gestión de calidad del restaurante.

Con respecto a la capacitación en el manejo correcto de los alimentos: el 56,21% afirman que solo algunas veces capacitan a sus empleados en cuanto al manejo correcto de los alimentos (Tabla 11), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Luna (2016) quien manifiesta que el 22% de los dueños no realiza capacitación orientada al servicio al cliente; pero se contrasta con los resultados de la Municipalidad Provincial de Huaraz (2017) que manifiesta que en el año se logró que el 80% de restaurantes se capaciten y entiendan en cuanto a la limpieza de su servicio y al debido manejo de alimentos, ya que de ello depende el éxito de sus restaurantes; también contrasta con los resultados del MINCETUR (2017) que manifiesta que de 20000 restaurantes que existen en el Perú solo el 3,6% están certificados por buenas prácticas de manejo de alimentos lo que trae consigo una visión clara de falta de competitividad en el rubro, aproximadamente 75% de restaurantes abren sus instalaciones sin licencia de funcionamiento y estar constituidas; esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 solo algunas veces capacitan a sus trabajadores en el tema del manejo correcto de los alimentos consiguiendo ineficacia en la gestión de calidad y atribuyéndose fallas en el proceso de preparación de alimentos.

### **Respecto a las estrategias competitivas genéricas**

Con respecto a las economías de escala: 69,93% consideran que solo algunas veces cuando venden a mayores volúmenes sus costos de producción disminuyen (Tabla 19), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Chávez (2012) quien manifiesta que el 64% consideran que cuando producen a mayores cantidades sus costos de producción disminuyen. Así mismo coinciden con los resultados encontrados por Luna (2016) quien menciona que el 61% de encuestados piensa que el precio no es importante ante sus proveedores; Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de

Huaraz, 2017 están de acuerdo que si generan mayor producción y ventas sus costos bajaran provocando mayores ganancias.

Con respecto a las experiencias del restaurantero: el 43,79% afirma que casi siempre sus experiencias han servido para que encuentre el debido funcionamiento de su empresa (Tabla 20), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Chávez (2012) quien manifiesta que el 76% está de acuerdo que el aprendizaje por experiencia les ha permitido reducir sus costos generales y de producción. Así mismo coinciden con los resultados encontrados por Goicochea (2016) quien menciona que el 40% de las MYPES tienen menos de 7 años de funcionamiento en el rubro; Esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 están de acuerdo sus experiencias han servido significativamente para encontrar el camino en la industria restaurantera.

Con respecto a la utilización de la capacidad productiva: el 72,55% afirma que solo algunas veces utilizan el 100% de la capacidad productiva de su local y mano de obra (Tabla 21), estos resultados contrastan con los resultados encontrados por Chávez (2012) quien manifiesta que el 80% de los productores utilizan toda la capacidad de su infraestructura productiva y el 68% asevera utilizar su capacidad laboral; esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 no están siendo eficientes en la administración de los espacios del local y la parte operativa.

Con respecto a la ubicación del restaurante: el 66,01% considera que casi nunca la ubicación de su local generó menores costes de transporte y facilita el ingreso de sus clientes (Tabla 22), estos resultados contrastan con los resultados encontrados por Chávez (2012) quien manifiesta que el 100% de los productores comentaron que están de acuerdo que la ubicación cercana de sus terrenos genera costos menores de transporte, además se contrasta con los

resultados encontrados por Reyes y Vargas (2016) quienes manifiestan que el 26% de encuestados consideran poco importante la ubicación del local y dan prioridad al servicio y a la calidad de los alimentos, por último se contrastan con los resultados de Peña (2016) que pone en evidencia que el 52% de encuestados prefiere almorzar en un restaurante por la buena ubicación del local; esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 no logran ser líderes en costos porque la ubicación de su local son muy distantes a los mercados mayoristas y el centro de la ciudad.

Con respecto a los impuestos y falta de asistencia de las instituciones gubernamentales: el 60,13% de los encuestados indico que solo algunas veces consideran alto el nivel de impuesto y que las instituciones no apoyan a las MYPES (Tabla 23), estos resultados se contrastan con los resultados encontrados por Chávez (2012) quien manifiesta que el 72% de los productores pagan impuestos y el 26% considera alto el nivel de impuesto por eso no pagan así mismo por la falta de apoyo del gobierno; lo cual dificulta el liderazgo en costos, asimismo los resultados de Martel (2018) coinciden, argumentando que en el Perú las MYPES representan el 90% de la actividad económica por eso el estado debe preocuparse en capacitarlos, ayudarlos e instruirlos para que puedan formalizarse y obtener beneficios; esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 solo algunas veces reciben ayuda o capacitación de parte del estado lo que no permite desarrollarse eficientemente y obtener mayores beneficios.

Con respecto a la diferenciación del producto: el 41,18% considera que casi siempre producen platos de comida diferentes o especiales en relación a sus competidores (Tabla 24), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Chávez (2012) quien manifiesta que el 100% de encuestados producen un producto diferente o especial en relación a los productores comerciales.; esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas

del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 casi siempre se preocupan en producir platos diferentes y especiales a diferencia de sus competidores.

Con respecto a la diferenciación en procesos: el 66,01% manifiesta que solo algunas veces realizan actividades diferentes o tienen un proceso diferente en cuanto a sus competidores (Tabla 25), estos resultados contrastan con los resultados encontrados por Chávez (2012) quien manifiesta que el 100% de los productores confirmaron tener actividades diferentes o un proceso diferente en comparación a sus competidores; esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 solo algunas veces realizan actividades diferentes para satisfacer a sus clientes y solo pocos poseen un proceso diferente a sus competidores.

Con respecto a la diferenciación en comercialización: el 33,33% manifiesta que casi siempre comercializan sus comidas de una forma novedosa y diferente en relación a tus competidores (Tabla 26), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Chávez (2012) quien manifiesta que el 100% de los productores manifestaron comercializar o vender su producto de una forma novedosa y diferente en relación a otros productores; esto demuestra que la mayoría relativa de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 casi siempre se esfuerzan en vender de una manera novedosa, con publicidad, afiches, tarjetas de presentación, animadores de entradas, y meseros o meseras jaladores.

Con respecto a la coordinación y planificación de las compras: el 60,13% de encuestados manifiesta que solo algunas veces coordina y planifica sus compras, lleva a cabo una buena relación con sus proveedores (Tabla 27), estos resultados contrastan con los resultados encontrados por Chávez (2012) quien manifiesta que el 88% de los productores avalaron tener una buena coordinación en las actividades que componen su cadena de valor y el 40%

manifestó tener una buena coordinación y relación con sus proveedores.; esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 solo algunas veces se preocupan en planificar sus compras así mismo solo algunas llevan una buena relación con sus proveedores, provocando que no haya un buen enfoque y una política de fidelización de su cadena de valor.

Con respecto a la implementación de estrategias específicas: el 66,67% de encuestados afirman que casi nunca implementan estrategias específicas para bajar sus costos en su mercado objetivo (Tabla 28), estos resultados contrastan con los resultados encontrados por Chávez (2012) quien manifiesta que el 48% de los productores implementa, en cierta forma, estrategias tendientes a disminuir sus costos en actividades específicas; esto demuestra que la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 no planifican, ni implementan estrategias específicas para bajar sus costos y enfocarse en un público objetivo.

Con respecto a la implementación de estrategias específicas: el 33,99% manifiesta que casi nunca producen platillos para un público especial se esfuerza en satisfacer a clientes específicos (Tabla 29), estos resultados coinciden con los resultados encontrados por Chávez (2012) quien manifiesta que el 96% de los productores no se dedica a producir café para algún mercado especial o particular y el 96%, tampoco centra sus esfuerzos en satisfacer demandas de segmentos específicos, asimismo estos resultados coinciden con Rupay (2017) donde el 83,33% de encuestados manifiesta que nunca o casi nunca conocen las rasgos de los clientes que acuden al restaurante; esto demuestra que la mayoría relativa de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurantes del distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 no se preocupan en enfocarse en un determinado público objetivo, sino más bien venden a todo tipo de clientes sin distinción o características similares entre ellos.

## V. Conclusiones

La totalidad de los representantes de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante en el distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 tiene como representantes a los propios dueños donde la mayoría de restaurantes son conducidos por mujeres, de entre 41 a 50 años que tienen estudios de grado secundaria.

En la mayoría de las micro y pequeñas empresas del rubro restaurante en el distrito de Independencia, provincia de Huaraz, 2017 laboran entre 1 a 4 trabajadores, la mayoría llevan menos de 6 años de funcionamiento y sus ventas mensuales son menores a S/13, 000.

Con relación a la gestión de calidad, la mayoría de representantes manifiestan que en ocasiones: planifican sus objetivos como empresa a corto y largo plazo, determinan un plan de actividades, determinan indicadores de control para el logro de sus objetivos, capacitan a sus empleados en cuanto al manejo correcto de los alimentos, establecen medidas correctivas para el normal funcionamiento del restaurante. Casi siempre controlan el adecuado manejo de los alimentos en la cocina.

Con relación a la variable estrategias competitivas genéricas, la mayoría de representantes consideran que en ocasiones cuando venden a mayores volúmenes sus costos de producción disminuyen, casi siempre sus experiencias le han valido para que encuentren el debido funcionamiento en su restaurante, solo algunas veces utilizan el 100% de su capacidad productiva, casi siempre producen platos de comida diferentes o especiales en relación a sus competidores, solo algunas veces coordinan y planifican sus compras, casi nunca producen platillos para un público en especial ni se esfuerzan en satisfacer clientes específicos.

## Referencias bibliográficas

- Anker, M., y Batta, V. (2000). *Manejo básico de restaurantes*. México: CECSA.
- Arana, D., Mallea, M., & Valenzuela, Á. (2013). *Análisis de la industria gastronómica de Santiago de Chile*. Universidad de Chile, Santiago.
- Aranda, M. (2004). *Estrategias genéricas competitivas*. Recuperado el 2 de Marzo de 2018, de <<http://www.5campus.com/leccion/egc>>
- Bachs, E. (2003). *Enciclopedia práctica, profesional de turismo, hoteles y restaurantes*.
- Barraza, B. S. (2014). *Las MYPES en el PERÚ su importancia y propuesta tributaria*. Obtenido de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5433/4665>
- Becerra, M. E. (2011). *Personalidad de los administradores, como factor de competitividad de las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, Jalisco*. Instituto Politécnico Nacional , Mexico DF.
- Castro, A. (19 de Setiembre de 2015). *RPP Noticias*. Recuperado el 02 de Marzo de 2018, de <http://rpp.pe/lima/actualidad/fallas-comunes-de-las-micro-y-pequenas-empresas-en-su-intento-de-crecer-noticia-837187>
- Chandler, A. (2003). *Estrategia y Estructura. Capítulos en la historia de la empresa industrial estadounidense*. New York: Beard Books.
- Chávez, J. (2012). *Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: El caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca*. Instituto Tecnológico de Oaxaca, Oaxaca.
- Comblence, L. (1999). *Administración de bar, cafetería y restaurante*. México: CECSA.
- Cuatrecasas, A. L. (2012). *Gestión de calidad total*. España: Diaz de Santos.
- Cultural S.A. (1999). *Diccionario de marketing*. Cultural S.A.
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Dittmer, P. (2002). *Dimensiones de la industria hospitalaria*.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovación y emprendimiento: prácticas y principios*. New York: Harper & Row.

- Egerton, C. (1999). *How to open & run a succesful restaurant*. Estados Unidos: Pretice Hall.
- El Comercio. (6 de Marzo de 2015). *El 75% de los restaurantes opera bajo la informalidad*. Recuperado el 3 de Marzo de 2018, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/75-restaurantes-opera-informalidad-186354>
- El Comercio. (8 de setiembre de 2015). OIT: MYPES son las mayores generadoras de empleo en la región. *Economía*. Obtenido de [http://elcomercio.pe/economia/mundo/oit-mypes-son-mayores-generadoras-empleo-region-noticia-1839318?ref=flujo\\_tags\\_513994&ft=nota\\_1&e=imagen](http://elcomercio.pe/economia/mundo/oit-mypes-son-mayores-generadoras-empleo-region-noticia-1839318?ref=flujo_tags_513994&ft=nota_1&e=imagen)
- El Comercio. (2 de Enero de 2018). *Conoce el valor de la UIT para este año*. Recuperado el 1 de Marzo de 2018, de <https://elcomercio.pe/economia/peru/gobierno-elevo-uit-2018-noticia-483788>
- El Peruano. (02 de julio de 2013). *Ley N° 30056 que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial*. Recuperado el 21 de febrero de 2018, de <http://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-leyes-para-facilitar-la-inversion-ley-n-30056-956689-1/>
- Emprendepyme. (2013). *La importancia de las PYME en la economía*. Recuperado el 23 de Enero de 2018, de <https://www.emprendepyme.net/la-importancia-de-las-pyme-en-la-economia.html>
- Ferraro, C., y Stumpo, G. (2010). *Políticas de apoyo a las PYMES en América Latina*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- Foster, D. (2001). *Alimentos y bebidas*. México: McGraw Hill.
- Frambach, R. T., Prabhu, J. C., & Verhallen, T. M. (2003). *The influence of business strategy on new product activity: the role of market orientation*. . Tilburg: International Journal of Research in Marketing.
- Galdón, B. (22 de Mayo de 2014). *20minutos*. Recuperado el 1 de Marzo de 2018, de <https://www.20minutos.es/noticia/2144813/0/pyme/economia/espana/>

- Garamendi, A. (13 de Abril de 2015). *randstad*. Recuperado el 3 de Marzo de 2018, de <https://www.randstad.es/tendencias360/la-importancia-de-la-pequena-y-mediana-empresa-en-espana/>
- Goicochea, K. R. (2016). *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*. Universidad Católica Los Angeles de Chimbote, Cañete.
- Gutiérrez, M. A. (18 de Febrero de 2016). *coloraldente*. Recuperado el 1 de Marzo de 2018, de <http://coloraldente.com/los-8-problemas-mas-comunes-en-un-restaurante/>
- Horovitz, J. (1991). *La calidad de servicio, a la conquista del cliente*. Madrid, España: McGraw-Hill.
- Huaraz Noticias. (29 de Diciembre de 2017). *Restaurantes bajo permanente observación*. Recuperado el 5 de Marzo de 2018, de <http://www.huaraznoticias.com/nacionales/restaurantes-bajo-permanente-observacion>
- Imilce, M., y Wisse, A. (2009). *Una Mype con calidad*. Lima: Nathan Associates.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Resultados de la encuesta de Micro y pequeña empresa, 2013*. Lima.
- Kerin, R., Berkowitz, E., Hatley, S., & Rudelius, W. (2003). *Marketing* (Septima ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Kotler. (2007). *Marketing*. España: Pearson.
- Kotler, P., y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson.
- La cultura del marketing. (2015). *Plan de Marketing (VII): política de precios*. Recuperado el 2 de Febrero de 2018, de <https://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-vii-politica-de-precios/>
- Lascelles, D., y Dale, B. (1998). A review of the issues involved in quality improvement. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 76-94.

- Li, Y. (22 de Julio de 2015). *Situación actual del desarrollo de las Mipymes chinas*. Recuperado el 3 de Marzo de 2018, de <https://www.uv.mx/chinaveracruz/files/2016/06/2.Orientando-10-Art-2.pdf>
- Luna, K. A. (2016). *Caracterización de la gestión de calidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro restaurantes en el distrito de Nuevo Chimbote, 2013*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Chimbote.
- Martell, J. (16 de Mayo de 2018). *Huarazenlinea.com*. Recuperado el 17 de Mayo de 2018, de <http://www.huarazenlinea.com/noticias/regional/16/05/2018/empresarios-de-la-region-ancash-mostraron-sus-productos-en-feria>
- Morfin, M. (2001). *Administración de comedor y bar*. México: Trillas.
- Paredes, J. (06 de junio de 2013). El 40% de empresas fracasa antes de cumplir un año. *Mypes*. Obtenido de <http://trujilloinforma.com/trujillo/el-40-de-empresas-fracasa-antes-de-cumplir-un-ano/>
- Peña, M. (2016). *Caracterización de la capacitación y competitividad en las MYPES, rubro restaurantes vegetarianos del centro de Piura, año 2016*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote, Piura.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Buenos Aires, Argentina: Rei Argentina S.A.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Bilbao, España: Deusto.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. (M. Rosas, Trad.) México: Patria S.A.
- Real Academia Española. (2008). *Diccionario de la real academia española*. España.
- Reyes, L. O., & Vargas, J. Y. (2016). *Estrategias para impulsar la competitividad de los restaurantes picanterías en la ciudad de Arequipa - 2015*. Universidad Católica San Pablo, Arequipa.
- Rubio, I., & Sandale, P. (2010). *La administración de la calidad total y circuito de control de calidad*. México.
- Rupay, Y. (2017). *Caracterización de la competitividad bajo el enfoque de estrategias de diferenciación en la micro y pequeñas empresas del sector*

*servicios- rubro restaurantes de dos tenedores de la ciudad de Carhuaz,2015.* Huaraz. Obtenido de file:///C:/Users/PERSONAL/Downloads/Uldech\_Biblioteca\_virtual%20(7).pdf

Thompson, I. (2005). *Historia de la Publicidad.* Obtenido de <http://brd.unid.edu.mx/recursos/PUBLICIDAD/BLOQUE1/Lecturas/1.3%20Puyblicitad.%20Sus%20definiciones.pdf>

**Anexos**

**1. Encuesta**



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS Y  
ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION  
CUESTIONARIO APLICADO A LOS REPRESENTANTES DE LAS  
MYPES DEL RUBRO RESTAURANTES**

El presente cuestionario tiene por finalidad recabar información de las MYPES del rubro indicado anteriormente, que servirá para desarrollar el trabajo de investigación denominado:

**GESTIÓN DE CALIDAD CON EL USO DE LAS ESTRATEGIAS  
COMPETITIVAS GENÉRICAS EN LAS MICRO Y PEQUEÑAS  
EMPRESAS DEL RUBRO RESTAURANTES DEL DISTRITO DE  
INDEPENDENCIA, HUARAZ 2017**

La información que usted proporcione será utilizada sólo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece anticipadamente

**INSTRUCCIONES:** Marca con una (x) en la hoja de respuestas aquella que mejor exprese su punto de vista, de acuerdo al siguiente código.

**Restaurante** : .....

<b>I. Datos generales del encuestado (Dueño y/o Representante)</b>
<b>1.1.Género</b> a) Masculino b) Femenino
<b>1.2.Edad</b> a) 21 a 30 años b) 31 a 40 años c) 41 a 50 años d) De 51 años a mas

<b>1.3.Grado de instrucción</b>						
a) Primaria						
b) Secundaria						
c) Superior No Universitaria (Técnico)						
d) Superior Universitario						
<b>II. Datos referente a la micro y pequeña empresa</b>						
<b>2.1.Años de funcionamiento del restaurante</b>						
a) Menos de 1 año						
b) 1 a 3 años						
c) 4 a 6 años						
d) De 7 a más años						
<b>2.2.Número de trabajadores en su empresa</b>						
a) 1 a 4 trabajadores						
b) 5 a 10 trabajadores						
c) 11 a más trabajadores						
<b>2.3.Ventas mensuales</b>						
a) Menos de S/13,000						
b) Entre S/13,000 a S/26,000						
c) Entre S/26,000 a S/39,000						
d) Entre S/39,000 a S/52,000						
e) Más de S/52,000						
<b>MARCAR CON UNA (X)</b>						
<b>1 = NUNCA</b>	<b>2= CASI NUNCA</b>	<b>3= A LGUNAS VECES</b>	<b>4= CASI SIEMPRE</b>	<b>5 =SIEMPRE</b>		
<b>III. Datos referente a la gestión de calidad</b>						
			<b>N</b>	<b>C.N</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>
1	Planifica sus objetivos como empresa a corto y largo plazo.	1	2	3	4	5
2	Establece estrategias para la mejora de su empresa	1	2	3	4	5
3	Determina un plan de actividades a desarrollar en la organización	1	2	3	4	5
4	Determina índices de control para el logro de sus objetivos	1	2	3	4	5
5	Capacita a sus empleados en cuanto al manejo correcto de los alimentos	1	2	3	4	5
6	Establece y define las funciones de cada trabajador de acuerdo a sus habilidades	1	2	3	4	5

7	Asigna eficientemente los recursos de la organización para que los trabajadores realicen sus actividades	1	2	3	4	5			
8	Conforma equipos de trabajo para el correcto desarrollo de las actividades	1	2	3	4	5			
9	Controla el adecuado manejo de los alimentos en la cocina	1	2	3	4	5			
10	Verifica el correcto almacenamiento de los alimentos, con etiquetas y fechas de vencimiento	1	2	3	4	5			
11	Realiza mejoras preventivas en el proceso de manejo, preparación, almacenaje, compras de los alimentos	1	2	3	4	5			
12	Establece medidas correctivas para el normal funcionamiento de la empresa	1	2	3	4	5			
<b>1 = NUNCA</b>		<b>2= CASI NUNCA</b>		<b>3= A LGUNAS VECES</b>		<b>4= CASI SIEMPRE</b>		<b>5=SIEMPRE</b>	
<b>IV. Datos referente a las estrategias competitivas genéricas</b>		<b>N</b>	<b>C. N.</b>	<b>AV</b>	<b>CS</b>	<b>S .</b>			
13	Cuando vendes a mayores volúmenes tus costos de producción disminuyen	1	2	3	4	5			
14	Sus experiencias han servido para que encuentre el debido funcionamiento de su empresa	1	2	3	4	5			
15	Utiliza al 100% la capacidad productiva de su local y mano de obra	1	2	3	4	5			
16	La ubicación de su local genera menores costes de transporte y facilita el ingreso de sus clientes	1	2	3	4	5			
17	Considera alto el nivel de impuesto y que las instituciones no apoyan a las MYPES.	1	2	3	4	5			
18	Produces platos de comida diferentes o especiales en relación a tus competidores	1	2	3	4	5			
19	Realizas actividades diferentes o tienes un proceso diferente en cuanto a tus competidores.	1	2	3	4	5			
20	Comercializas tus comidas de una forma novedosa y diferente en relación a tus competidores	1	2	3	4	5			
21	Coordina y planifica sus compras, lleva a cabo una buena relación con sus proveedores	1	2	3	4	5			

22	Implementa estrategias específicas para bajar sus costos en su mercado objetivo	1	2	3	4	5
23	Produce platillos para un público especial, se esfuerza en satisfacer a clientes específicos	1	2	3	4	5

## 2. Directorio

N°	Nombre Comercial	Dirección
1	Restaurant Vicosino.	Jr. Daniel Villayzan N°113-Barrio Centenario
2	Layzon Pack Restaurante	Mlc. Nor Este Rio Quilcay N°367 Barrio Centenario
3	Restaurante El Corralito	Jr. Augusto Beleguía S/N Cuadra 4 Mz. 10-A
4	Robles Gloria Henry Fortunato	Esquina Jr. Guzmán Barrón y Jr. Los Libertadores
5	Alvino Deledesma Joaquín Rogelio	Jr. Augusto Beleguía N°421 Barrio Centenario
6	Macedo Depaz Santa Teresa	Jr. Recuay N°155 Barrio Centenario
7	Robles Mendoza Fermín Jesús	Jr. Recuay N°191 Barrio Centenario
8	Chávez Blas Amílcar Justino	Jr. Pablo Patrón N° 222 Barrio Centenario
9	Yawar Miskhy Restaurante Recreo	Av. Centenario N°802 Barrio Centenario
10	Morales Regalado Christian	Jr. Daniel Villayzan N°180 Barrio Centenario
11	Carnes Y Parrillas Resto Bar San Remo EIRL	Jr. Yungay N°273 Barrio Centenario (1cra antes de Ex Cevichería Margot)
12	Rafael Arteaga Mauricio Marcelino- Restaurante Rafael	Jr.- Teresa Gonzales De Fanning N°522 Barrio Centenario
13	Barreto Cardova Herald Hanks - Restaurante Oro Verde	Jr. Huaylas N°292 Barrio Centenario
14	Trejo Guzmán Joel Darwin - Arena Azul	Jr. Francisco De Zela N°128 Barrio Centenario
15	Restaurante Aromas Ancashinas	Jr. Teresa Gonzales De Fanning N°480
16	Restaurant y Pollería Mixturas	Av. Confraternidad Inter Oeste N°470 Barrio Centenario
17	Restaurante y Cevichería Don Pez	Jr. Recuay N°431 Barrio Centenario
18	Restaurant Pollería Chiken Brasa	Av. Centenario N°781 Barrio Centenario
19	D'Bianca Restaurante	Jr. Corongo N°188 Barrio Centenario

20	Restaurante El Pecado De Oyuki	Av. Confraternidad Inter Oeste N°750
21	Restaurante Los Calamares	Jr. Huaylas N°197 Barrio Centenario
22	Restaurante Los Girasoles G&R	Jr. Víctor Vélez N°154 Barrio Centenario
23	Restaurante Salchichas Y Papas	Av. Confraternidad Inter Oeste N°442
24	Restaurante El Acogedor	Jr. Daniel Villayzan N°145 Barrio Centenario
25	Restaurante De Fruta Madre	Av. Manco Cápac N°139 Barrio Centenario
26	Restaurant Pollería San Marcos	Jr. Libertadores N°301 Barrio Centenario
27	Restaurant Gustitos Al Paso	Av. Centenario N°482 Barrio Centenario
28	Restaurante Virgen De Las Mercedes	Jr. Augusto Beleguía Mz 10a Int.6b Barrio Centenario
29	Juguería Restaurant La Preferida	Jr. Víctor Vélez N°220 Barrio Centenario
30	Restaurant Difrutita	Av. Centenario N°319 Barrio Centenario
31	Restaurante Sharik	Jr. Augusto Beleguía N°147 Barrio Centenario
32	Restaurant Brosteria R Y L	Jr. Sebastián de Aliste N°232 Barrio Centenario
33	Restaurante Anaconda	Jr. Pomabamba N°218 Barrio Centenario
34	Zaza Restaurant Cevichería	Jr. Pablo Patrón N° 371 Barrio Centenario
35	Restaurant Don Crosty Fast Food	Av. Centenario N°590 Barrio Centenario
36	Restaurante Terraza Vip	Av. Confraternidad Inter Oeste N°963 Barrio Centenario
37	Restaurante Limoncito	Jr. Recuay N°130 Barrio Centenario
38	Restaurante Mi Tierra Santa	Av. Centenario N°471 Barrio Centenario
39	Restaurante El Molino	Av. Confraternidad Internacional Este S/N Barrio Nicrupampa
40	Vargas Menacho Jorge Dionisio	Jr. Progreso S/N Barrio Nicrupampa
41	Edgar Arturo Chinchay Palma	Av. Manco Cápac N°476 Barrio Nicrupampa
42	Restaurant Juanita	Mz 26 Lote 12 Pje. Las Fuccias Barrio Nicrupampa
43	Norabuena Celestino José Antonio	Jr. Las Margaritas Mz 38 Lote 01 Urb. Nicrupampa
44	Diaz Lobatón Grerio R. Fernandez	Av. Manco Cápac N°332 Urb. Nicrupampa
45	Valverde Jamanca Félix Martin	Av. Confraternidad Inter Este S/N Barrio Nicrupampa

46	Gaytan Bañez Jesus- Restaurant Valle Del Sabor	Av. Confraternidad Inter Este N°1516 Barrio Nicrupampa (Cra16 Con Av. Beleguia)
47	Ñivin Manrique Tarcila Herminia- Restaurante Santo Domingo	Jr. Teresa Gonzales de Fanning N°152
48	García Juan Manuel - Restaurante Huaytapallana	Av. Gran Chavín N°432 Barrio Nicrupampa
49	Ugarte Guillermo Boronea Modesta - La Bajada Del Diego	Av. Progreso S/N Barrio Nicrupampa
50	Emiliano Shuan Isaura Clorinda- Restaurante Cevichería El Anzuelo	Pje. Sócrates N°150 Barrio Nicrupampa
51	Villanueva Trinidad Haydee Yovanna - Pez Macho	Jr. Yungay N°467
52	Gomero San Martin Benedicto Eduardo - Restaurante Cevichería Tito´S	Jr. Augusto Beleguia N°147
53	Romero Gamarra Yudit- Espejito Del Cielo	Av. Confraternidad Internacional Este N°323 Barrio Nicrupampa
54	Pariamachi Mendoza Juana Cristina	Jr. Horacio Zevallos S/N 1ra Cuadra Barrio Nicrupampa
55	Lirion Gonzales Celi Roxana- La Promesa	Jr. Augusto Beleguía N°468 Barrio Nicrupampa
56	Mancisidor Lopez Yolvi Elcira- Los Tablones	Av. Gran Chavín N°520 Barrio Nicrupampa
57	Restaurante y Pollería La Familia	Av. Gran Chavín N°637 Barrio Nicrupampa
58	Restaurante y Cevichería Antuca	Pje Los Lirios N°195 - Barrio Nicrupampa
59	Restaurante y Cevichería Vino	Pje Los Lirios N°274 - Barrio Nicrupampa
60	Restaurante San Pedro	Jr. Augusto Beleguía N°307 Barrio Nicrupampa
61	Restaurante Sami	Jr. Augusto Beleguía N° 824
62	Restaurante y Cevichería Oasis	Jr. Las Margaritas Mz 34 Lote 15 Barrio Nicrupampa
63	El Mana Restaurant	Jr. Augusto Beleguia N° 668 Barrio Nicrupampa
64	Restaurante Andrea	Jr. Sebastián de Aliste N°232
65	Rinconcito Norteño	Jr. Augusto Beleguia N°453 Barrio Nicrupampa
66	Bodega Restaurante San Miguelito	Jr. Sebastián de Aliste N°224
67	Restaurant El Pulpo	Jr. Augusto Beleguia N°454 Barrio Nicrupampa

68	Restaurant Cerofi	Av. Progreso N°405 Barrio Nicrupampa
69	Restaurant Atallow	Av. Gran Chavín N°129 Barrio Nicrupampa
70	Taypa Andino SRL	Av. Gran Chavín N°158 Barrio Nicrupampa
71	Restaurante Chios Chiken	Av. Confraternidad Inter Este N°323 Barrio Nicrupampa
72	Restaurante Alejandrita	Av. Progreso S/N (Frente A La UNASAM) Barrio Nicrupampa
73	Restaurante Mi Triunfo	Av. Gran Chavín N°432 Barrio Nicrupampa (Costado I.E. Honores)
74	Herrera Cerna Ana Lidia – Restaurante Miguelito	Campo Alegre Mz 54 Lote 7 Barrio Shancayan Av. Universitaria
75	Pachas Chico Jaiser Pablo	Av. Universitaria N°457 Barrio Shancayan
76	Salcedo León José Eder- Restaurante Don José	Av. Universitaria N°103 Barrio Shancayan
77	Gonzales León Paulina Francisca- Restaurante Isabel	Av. Universitaria N°466 Con Cesar Vallejo - Barrio Shancayan
78	Herrera Cerna Teotimo Carlos - Restaurante San Miguelito	Av. Universitaria S/N Urb Nuevo Progreso
79	Huamán Depaz Jose Alberto- Huarmincho	Calle Universitaria 1ra Cuadra Barrio Shirapampa (Mz A Lt. 7 antes del Pte. Shancayan)
80	Restaurant y Pollería Palema	Pje Los Eucaliptos S/N Barrio Shancayan
81	Restaurante Saneve	Pje Los Crisantemos Urb Campo Alegre Barrio Shancayan
82	Restaurante San Miguel	Urb. San Miguel S/N Barrio Shancayan
83	Restaurant - Parrilla Food Lover	Jr. Progreso N°396 - Barrio Shancayan
84	Salsecos Restaurante	Av. Universitaria S/N Barrio Shancayan
85	Macedo Ponte	Jr. La Unión S/N Urb San Miguel Barrio Shancayan
86	Restaurante El Porvenir	Carretera S/N Urb. El Milagro
87	Milla Villanueva Luz Margarita	Av. Centenario N°1402 Barrio Acovichay
88	Vergara Mata Nanci Yanet- Restaurante La Bonita	Av. Centenario N°1561 Barrio El Milagro
89	Mata Flores Norcka Susy - Restaurante Susy Flores	Pje Santiago Antúnez de Mayolo N°105 Av. Confraternidad Inter Oeste
90	Morales Giraldo Yahari Marjorie	Car Huaraz Monterrey S/N Urb Nuevo Progreso Centenario N°1746
91	Pinto Medina Augusto Orlando- Restaurante Cafetería Xiomara	Av. Las Flores N°483

92	Medina Rojas Martha Beatriz- Restaurante Giandira L	Jr. Teresa Gonzales De Fanning N°143
93	Ramirez Yanac Maristela Liz- Restaurante Mary	Jr. La Unión San Miguel
94	Molina Condori Marilin - ¡Ohh Que Rico!	Prolongación Centenario N°635 Barrio Sierra Hermosa
95	Broncano Córdova Alejandrina Margarita-M. Xiomara	Av. Independencia S/N Barrio El Milagro
96	Avelino Jiménez Juan Carlos - Restaurante Pollería Real Sabor	Av. Centenario N°590
97	Cabana Shuan Zenaida Santa- Estilo Norteño	Prolongación Centenario N°113 Barrio Quinuacocha Oeste
98	Chinchay León Freddy Rolando- Restaurante Hanny	Av. Centenario N°169
99	Alegre Cano Bradley Luther- El Buen Sabor	Pje. Antúnez De Mayolo N°105 Av. Confraternidad Internacional Oeste
100	Restaurant y Pollería Jhoan & Astrid	Av. Centenario N°590
101	Restaurant Brosteria Marle	Av. Independencia N°700 Mz 1lote 8 Barrio El Milagro (1cdra antes de la CISEA Palmira)
102	Restaurante Manos Andinas	Av. Centenario S/N Barrio El Milagro
103	Restaurant Doña Kishty	Av. Independencia S/N Barrio Palmira
104	Café Restaurant Del Shanti	Av. Independencia N°1558 Barrio Palmira
105	Restaurante Mi Almendra	Av. Centenario Barrio Palmira (Costado Bodega La Unión)
106	Restaurante El Huerto De Lázaro	Av. Independencia S/N Barrio de Vichay
107	Chávez Asís Manesa Zoraida- Restaurante M. C.	Jr. Julio Núñez Núñez Mz A Lote 2 Barrio Vichay (Frente al seguro)
108	Diaz Robles Romario Zenón- Los Jardines	Av. Rio Santa N°129 Barrio Vichay
109	Gloria León Yliana Galdy- Cevicheria Restaurante Galdy	Cancariaco S/N Barrio Vichay
110	Villafana León Flormila Herminia - El Nogal	Av. Independencia N°2203 Barrio Vichay
111	Saavedra Izquierdo Elsa Carmen	Carretera Huaraz Caraz S/N Barrio Vichay
112	Restaurante La Sazón De Mama	Av. Independencia S/N Barrio Vichay
113	Restaurant Anita	Pje. Sarita Colonia N°248 Urb Sarita Colonia Barrio Vichay

114	Torres Mejía Jose Martin - El Regimontano	Av. Monterrey N°105 Barrio Monterrey
115	Loza Chamorro Olga - Restaurante Jacky	Jr. Juan Brioso S/N Barrio Monterrey
116	Inversiones Sonia M&M S.A.C.	Av. Juan Brioso Monte S/N Barrio Monterrey
117	Restaurant Yazumi	Av. Huaraz 1740 Barrio Monterrey
118	Restaurante El Arte Dorado	Av. Centenario N°5845- Barrio Monterrey
119	Restaurante El Bosque	Av. Monterrey N°101 Barrio Monterrey
120	Restaurante Los Pinos	Jr. Porvenir N°260 (Frente A Ferreyros) Barrio Monterrey
121	Restaurante Waskafe	Av. Centenario N°5885 Barrio Monterrey (1er Piso Frente a Backus)
122	Restaurant Lucy	Av. Interoceánica /N Barrio Nueva Florida
123	Restaurante Edita	A.H. San Martin de Porres Mz 12 Lote 01
124	Salas Jamanca Zenaida Mara	Jr. Andrés Avelino Caceres S/N
125	Restaurante Jhire	Jr. 7 de junio S/N Barrio Cascapampa
126	Moreno Ríos Dina Luz - Restaurante Jullissa	Av. Confraternidad Internacional Oeste N°115 Barrio De Patay
127	Cilio Reyes Raúl Julián - Restaurante Cirilo	Av. Centenario N°667 Pje Costado De La Universidad San Pedro
128	Jara Hidalgo Vladimir -Puka Wayta	Av. Los Olivos N°141 Barrio Los Olivos (Pasando El Puente Calicanto)
129	Monroy Garay Sarita Korina-La Huacachina	Av. Palmira S/N Urb Santa Elena
130	Vergara Guerrero Jesenia Dorotea - M. Fortuna	Prolongación Libertadores N°536 Barrio Patay
131	Tarazona Guerrero Silvia Elena. Restaurante El Batan De La Abuela	Jr. Víctor Vélez N°144
132	Mautino Jesus María Elena. Restaurante Divino Niño	Av. Cordillera Blanca N°401
133	Flores Blas Domitila Julia- El Mirador	Pista Al Pinar Km 2
134	Alegre Romero Víctor Eduardo - Los Molles	Calle Marcac S/N Me Marcac
135	Trejo Rondan Ana María- Restaurante Catering D'Talles	Jr. Carhuaz N°670 Barrio Los Ángeles
136	Gonzales Caldua Juan Américo - El Huerto Florido	Av. Interoceánica 1ra Cuadra Nueva Florida
137	Restaurante De Cheldri Castillo De Solorzano	Av. Manco Cápac N°610

138	El Rico Sabor Regimontano	Av. El Bosque Con Intersección El Progreso
139	Restaurante Y Cevicheria Isabelita	Jr. Los Alisos N°126
140	Restaurante Alex	Av. Gran Chavín N°132
141	Virgen De Guadalupe	Av. Gran Chavín N°135
142	Pollería Restaurante Abarca J&S	A.H. San Martin De Porres Mz 22 Lt 7 Av. Los Eucaliptos
143	Multiservicios Ana	Av. Cordillera Negra- Chua Bajo S/N
144	Restaurante Las Lomas	Urb. Las Lomas Mz F Lote 13
145	Expert´s Restaurant	Av. Confraternidad Internacional Oeste N°338
146	Restaurante Don Gomez	Jr. Francisco Araoz N°157
147	Restaurant Huasca Tarwi	Av. Centenario N°2101 Barrio Cascapampa
148	Restaurante Monchito	Av. Centenario N°1240 Barrio Quinuacocha
149	Restaurante Yarely	Jr. Sebastián De Aliste S/N Frente I.E. Antonio Raimondi
150	La Trampa Del Pez	Av. Interoceánica 248 Barrio Nueva Florida
151	Restaurante Las Vertientes	Calle Nuevo Paraíso S/N Barrio Los Olivos
152	Restaurant Las Vertientes	Av. Confraternidad Internacional Oeste N°506 frente a Móvil Tours
153	Restaurante D´ Mary	Av. Universitaria N°880 Barrio Shancayan (Costado Pje Rosal)

Fuente: Sub Gerencia de Desarrollo Económico- Municipalidad Distrital de Independencia 2017.