



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE



INSTITUTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GASTRONOMÍA

**“MODELO DE CALIDAD PARA ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS DE
LA CIUDAD DE IBARRA CON ENFOQUE EN LA MEJORA CONTINUA EN EL
CONTEXTO DEL COVID – 19”**

Trabajo de Investigación previo a la obtención del Título de

Magister en Gastronomía

AUTOR:

Msc. Pablo Xavier López Egas

DIRECTOR:

M.Sc. Fabián Mauricio Gaibor Monar

Ibarra, 2021

Dedicatoria

Dedico este trabajo de investigación a mi esposa y a mi familia, quienes siempre han sido ese pilar fundamental en el desarrollo de mi vida.

Agradecimientos

Mi agradecimiento muy sincero para cada uno de los establecimientos gastronómicos de la ciudad que colaboraron de manera voluntaria con la información para el desarrollo de este trabajo, mostrando su interés en la calidad y en el mejoramiento de la gastronomía, así mismo mi agradecimiento al M.Sc. Mauricio Gaibor quien con su asesoría y con sus conocimientos apporto a la consecución de este objetivo académico.

Ibarra, 29 de septiembre del 2021

Dr (a) Lucia Yépez
Director (a) Instituto de Postgrado

ASUNTO: Conformidad con el documento final

Señor(a) Director(a):

Nos permitimos informar a usted que revisado el Trabajo final de Grado “Modelo de calidad para establecimientos gastronómicos de la ciudad de Ibarra con enfoque en la mejora continua en el contexto del Covid – 19” del maestrante López Egas Pablo Xavier, de la Maestría en Gastronomía, certificamos que han sido acogidas y satisfechas todas las observaciones realizadas.

Atentamente,

	Apellidos y Nombres	Firma
Tutor	M.Sc. Fabián Mauricio Gaibor Monar	
Asesor	MsC. Santiago Israel Falcón Gordillo	

APROBACIÓN DEL JURADO

“Modelo de calidad para establecimientos gastronómicos de la ciudad de Ibarra con enfoque en la mejora continua en el contexto del Covid – 19”

Por: Pablo Xavier López Egas

Trabajo de Grado de Magister en Gastronomía, aprobado por la Universidad Técnica del Norte, por el siguiente jurado, a los 29 días del mes de septiembre del 2021



M.Sc. Mauricio Gaibor
C.I. 020157915-8



MsC. Santiago Falcón
C.I. 1002614160



Ldo. Francisco Guevara M.Sc. Chef
C.I. 0201870441



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1002414454		
APELLIDOS Y NOMBRES:	López Egas Pablo Xavier		
DIRECCIÓN:	Víctor Cifuentes 2-13 y Armando Hidrobo		
EMAIL:	pablo.lopezegas@gmail.com		
TELÉFONO FIJO:	062 653325	TELÉFONO MÓVIL:	0997562024

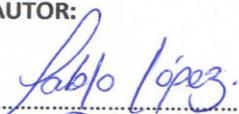
DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	Modelo de calidad para establecimientos gastronómicos de la ciudad de Ibarra con enfoque en la mejora continua en el contexto del Covid – 19
AUTOR (ES):	López Egas Pablo Xavier
FECHA: DD/MM/AAAA	29/09/2021
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	<input type="checkbox"/> PREGRADO <input checked="" type="checkbox"/> POSGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Magister en Gastronomía
ASESOR /DIRECTOR:	M.Sc. Fabian Mauricio Gaibor Monar

2. CONSTANCIAS

El autor manifiesta que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es original y que es el titular de los derechos patrimoniales, por lo que asume la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 29 días del mes de septiembre de 2021

EL AUTOR:


Nombre: PABLO X. LÓPEZ EGAS

Índice de Contenidos

RESUMEN	XII
ABSTRACT	XIV
CAPITULO I.....	1
EL PROBLEMA	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.2. Antecedentes	2
1.3. Objetivos	3
1.4. Justificación	4
CAPITULO II.....	6
MARCO REFERENCIAL	6
2.1 Marco Teórico.....	6
2.1.1 Calidad como un sistema de gestión en base a la mejora continua	7
2.1.2 Modelos de calidad en empresas de servicios.	10
2.1.3 Análisis de los restaurantes en la ciudad de Ibarra.....	16
2.2 Marco legal	18
2.2.1 Constitución de la República del Ecuador	18
2.2.2 Ley de turismo.....	19
2.2.3 Reglamento turístico de A&B - Acuerdo ministerial N°2018053	21
CAPITULO III	22
METODOLOGÍA.....	22
3.1 Descripción del área de estudio	22
3.2 Enfoque y tipo de investigación.....	22
3.3 Tipos de Investigación	23
3.4 Métodos de investigación	24
3.5 Técnicas e instrumentos	25
3.6 Procedimiento de investigación	29
3.7. Consideraciones Bioéticas	31
CAPITULO IV	32
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	32
4.1. Análisis de las encuestas	32
4.2 Análisis de las entrevistas	50
4.3 Discusión.....	56
CAPITULO V	59
PROPUESTA	59

5.1. Contexto de la organización.....	59
5.1.1 Comprensión de la organización y de su contexto.....	59
5.1.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.....	62
5.1.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad.....	64
5.1.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos.....	65
5.2 Liderazgo	66
5.2.1 Liderazgo y compromiso.....	66
5.2.2 Política de calidad	68
5.2.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización.....	71
5.3. Planificación	74
5.3.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades.....	74
5.3.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	77
5.4. Apoyo.....	78
5.4.1 Recursos	78
5.4.2 Comunicación.....	87
5.4.3 Información documentada.....	87
5.5 Operación.....	90
5.5.1 Planificación y control operacional.....	90
5.5.2 Requisitos para los productos y servicios.	90
5.5.3 Diseño y desarrollo de productos y servicios.....	93
5.5.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	97
5.5.5 Producción y provisión del servicio	100
5.6 Evaluación del desempeño.....	103
5.6.1 Seguimiento y medición.....	103
5.6.2 Auditorías internas	104
5.7 Mejora.....	106
5.7.1 Generalidades	106
5.7.2 No conformidades	106
5.7.3 Mejora continua.....	107
Conclusiones.....	112
Recomendaciones	113
Referencias	114
Anexos.....	123

Índice de tablas

Tabla 1. Familia de la Norma ISO 9000.....	13
Tabla 2. Principios fundamentales de los modelos de calidad	14
Tabla 3. Catastro de establecimientos de 1 ^{ra} y 2 ^{da} categoría de la ciudad de Ibarra.....	26
Tabla 4. Restaurantes de cinco y cuatro tenedores de la ciudad de Ibarra	29
Tabla 6. Cargo del encuestado.....	34
Tabla 7. Conocimiento previo de la calidad	35
Tabla 8. Existencia de un sistema de calidad	36
Tabla 9. Documentos de trabajo	37
Tabla 10. Funciones definidas	38
Tabla 11. Encargado de la calidad.....	39
Tabla 12. Perfiles definidos.....	40
Tabla 13. Requerimientos del cliente	41
Tabla 14. Condición de las instalaciones	42
Tabla 15. Proceso de compras	43
Tabla 16. Reglas del área de cocina	44
Tabla 17. Beneficio de aplicar un modelo de calidad	45
Tabla 18. Aplicación de un modelo de calidad	47
Tabla 19. Influencia del Covid-19.....	48
Tabla 20. Aplicación de protocolos.....	49
Tabla 21. Habilitación del establecimiento	50
Tabla 22. Plan de acción 5W2H.....	60
Tabla 23. Matriz PESTEL	60
Tabla 24. Partes interesadas y sus intereses	64
Tabla 25. Definición de procesos	66
Tabla 26. Objetivos de la calidad	78

Índice de figuras

Figura 1. Clasificación por especialidad de los establecimientos investigados	33
Figura 2. Cargo que ocupa quien respondió la encuesta	34
Figura 3. Criterios sobre el concepto de calidad	35
Figura 4. Existencia de un sistema de calidad en los restaurantes encuestados	36
Figura 5. Existencia de documentos en el restaurante	37
Figura 6. Definición de funciones en los establecimientos	38
Figura 7. Existencia de persona encargada de calidad en los establecimientos	39
Figura 8. Existen perfiles definidos en el establecimiento	40
Figura 9. Identificación de los requerimientos del cliente.....	41
Figura 10. Condición actual de las instalaciones del establecimiento.....	42
Figura 11. Existencia de procedimiento para realizar compras.....	43
Figura 12. Existencia de reglas para el área de cocina	44
Figura 13. Beneficio de aplicar un modelo de calidad	46
Figura 14. Intención de aplicar un modelo de calidad.....	47
Figura 15. Alteración en los procedimientos por el Covid -19	48
Figura 16. Aplicación de protocolos del COE Cantonal	49
Figura 17. Habilitación del establecimiento para su reapertura	50
Figura 18. Partes interesadas	62
Figura 19. Mapa de procesos.....	66
Figura 21. Organigrama.....	73
Figura 23. Proceso de formación – capacitación del personal	80
Figura 24. Proceso de selección del personal.....	81
Figura 25. Proceso de evaluación del desempeño	82
Figura 26. Ciclo de mejora Kaizen.....	86
Figura 28. Proceso de evaluación de proveedores.....	99
Figura 29. Proceso de atención al cliente	101
Figura 30. Etiqueta para almacenar productos	102
Figura 32. Proceso de auditoria	105
Figura 33. Diagrama Causa – efecto.	111

Índice de anexos

Anexo A: Formato de encuesta para establecimientos gastronómicos	123
Anexo B: Ficha de observación para restaurantes.....	127
Anexo C: Cuestionario de entrevista para expertos gastrónomos	129
Anexo D: Protocolo general de medidas de bioseguridad para establecimientos de alimentos y bebidas	130
Anexo E: Protocolo que deben cumplir los establecimientos de alimentación colectiva y	130
Anexo F: Guía de bioseguridad para entregas a domicilio y atención al cliente.....	130
Anexo G: Formato de receta estándar	131

INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GASTRONOMÍA

**MODELO DE CALIDAD PARA ESTABLECIMIENTOS GASTRONÓMICOS
DE LA CIUDAD DE IBARRA CON ENFOQUE EN LA MEJORA CONTINUA
EN EL CONTEXTO DEL COVID – 19**

Autor: Pablo Xavier López Egas

Tutor: Mauricio Gaibor Monar

Año: 2021

RESUMEN

Los establecimientos gastronómicos han sufrido el embate de la pandemia, lo que ha provocado que las condiciones actuales para estos negocios, se deban enfocar en configurar los mismos en base a una serie de características que apuntan a desarrollar la seguridad alimentaria y la manipulación de alimentos, de manera que generen en sus clientes la garantía de los productos y servicios proporcionados. (Ministerio de Turismo, 2020). De esta manera la consecución de un modelo de calidad, con enfoque en la mejora continua, para los establecimientos gastronómicos de cinco y cuatro tenedores de la ciudad de Ibarra, en el contexto del Covid-19, se convierte en una herramienta necesaria y aplicable que brinde las oportunidades de mejora que los establecimientos requieren. Esta investigación de enfoque mixto (cualitativa y cuantitativa) tomó como base a

establecimientos gastronómicos de cuatro y cinco tenedores que constaban en el Catastro de establecimientos turísticos del Ministerio de Turismo de la ciudad de Ibarra y que al momento de la aplicación de los instrumentos estaban en operación. La información se extrajo con la aplicación del método inductivo al indagar sobre las condiciones de operación de los restaurantes en torno a la calidad y su aplicación, mientras que el método deductivo permitió la definición de las características de la gestión de la calidad acorde a las necesidades identificadas. Todo esto permitió construir un modelo que se convierte en una guía práctica para los establecimientos y que pone en evidencia la importancia de un referente de calidad aplicable al sector gastronómico de nuestra ciudad.

Palabras clave: Calidad, Restaurantes, Modelo de calidad.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

INSTITUTO DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN GASTRONOMÍA

**QUALITY MODEL FOR GASTRONOMIC ESTABLISHMENTS IN IBARRA
CITY, WITH A FOCUS ON CONTINUOUS IMPROVEMENT IN THE
CONTEXT OF COVID - 19**

Autor: Pablo Xavier López Egas

Tutor: Mauricio Gaibor Monar

Año: 2021

ABSTRACT

Gastronomic establishments have suffered the onslaught of the pandemic which has caused the current conditions for these businesses to focus on configuring them based on a series of characteristics that aim to develop food safety and food handling, so that they generate in their customers the guarantee of the products and services provided. (Ministry of Tourism, 2020). In this way, the achievement of a quality model with a focus on continuous improvement for the five and four-fork gastronomic establishments of the city of Ibarra in the context of Covid-19, becomes a necessary and applicable tool that provides the opportunities for improvement what the establishments require. This mixed-approach research (qualitative and quantitative) was based on four- and five-fork gastronomic establishments that were included in the Cadaster of tourist establishments

of the Ministry of Tourism of the city of Ibarra and that, at the time of the application of the instruments, were in operation. The information was extracted with the application of the inductive method when inquiring about the operating conditions of the restaurants around quality and its application, while the deductive method allowed the definition of the characteristics of quality management according to the identified needs. All this allowed to build a model that becomes a practical guide for establishments and that highlights the importance of a quality reference applicable to the gastronomic sector of our city.

Keywords: Quality, Restaurants, Quality model.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

En el presente capítulo se detalla el problema de investigación, los objetivos y la justificación de estudio.

Los establecimientos gastronómicos han sufrido el embate de la pandemia y si bien el alimentarse es una necesidad básica del ser humano (Maslow, 1954), las condiciones actuales para estos negocios, se enfocan en configurar los mismos en base a una serie de características que apuntan a desarrollar la seguridad alimentaria, la manipulación de alimentos, de manera que generen en sus clientes la garantía de los productos y servicios proporcionados. (Ministerio de Turismo, 2020)

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad todas las empresas se han visto en la obligación de acoplarse a una nueva realidad, en la que se hace énfasis al cuidado y precauciones necesarias para evitar incrementar el contagio y la propagación del virus Covid-19, causante de este cambio (Instituto para la Calidad Turística Española [ICTE], 2020). En este sentido las empresas gastronómicas no se ven alejadas de esta realidad, sino que por el contrario se ven mucho más obligadas a adaptar su funcionamiento a estas nuevas consideraciones que brinden las garantías para con sus clientes y así como también para con sus colaboradores (Ministerio de Turismo, 2020)

De esta manera un modelo de calidad, basado en la planificación, control y la mejora (Summers, 2006), que se ajuste a un contexto general y que brinde una guía, es un elemento necesario que permitirá a los establecimientos adaptarse y operar dentro de los márgenes de estándares considerados como adecuados y que brinden un producto y/o

servicio de calidad, minimizando las probabilidades de contagio y propagación del Covid-19.

Si bien los conocimientos y la experiencia adquirida en la operación de un restaurante hacen que este funcione de manera habitual, definiendo una manera de hacer las cosas, lo que se conoce como know –how (Alfaro, 2013), un modelo de calidad como el que se plantea, se convierte en la guía técnica necesaria, que hace énfasis en reforzar esas prácticas y adecuarlas a la situación actual y ante la cual se deben tomar las acciones pertinentes (Summers, 2006).

Pregunta de investigación

¿La aplicación de un modelo de calidad con enfoque en la mejora continua, permitiría minimizar el riesgo de contagio de Covid-19, en los establecimientos gastronómicos de cinco y cuatro tenedores en la ciudad de Ibarra?

1.2. Antecedentes

Al hablar de calidad tenemos que enfocarnos en distintas aristas de análisis para este término tan cotidiano, de esta manera, para Crosby (1979), presenta a la calidad como “Conformidad con los requerimientos”, mientras que por otro lado “La calidad puede estar definida en términos de satisfacción del cliente” según lo expresa Deming (1988).

De manera similar y en base a distintos análisis la norma ISO 9000, plantea a la calidad como un conjunto de características que cumplen con necesidades y expectativas, muchas veces obligatorias de un proceso, producto o servicio. (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2015)

Se entiende entonces en un plano más avanzado que la calidad son normas de estandarización, que permiten ofrecer un producto o servicio superior, para rebasar los límites de la satisfacción, y así el cliente percibe que la institución está dispuesta a brindar

todo lo necesario para que se sienta a gusto y decida regresar. En este contexto la gestión de la calidad se refiere a las distintas estrategias utilizadas con el fin de ofrecer un servicio y productos de calidad a clientes potenciales, los cuales aportan con el desarrollo de la empresa. (Asociación Española para la Calidad [AEC], 2020)

Si bien existen muchos estudios que han adaptado ciertos modelos de calidad a las empresas gastronómicas como el análisis realizado por Puig-Duran (2012) que plantea la estandarización de procedimientos, generación de medidas de prevención y la mejora en la hostelería y restauración, esta pandemia ha cambiado ese contexto.

Hoy se plantean metodologías, guías y propuestas varias que toman como eje central de la operación de establecimientos gastronómicos parámetros de calidad enfocados en la prevención y propagación del Covid-19 (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], 2020), elementos que en muchos de los casos resultan escasos de información y no relacionados estrechamente a una realidad, como en el caso de la ciudad de Ibarra.

1.3. Objetivos

Objetivo general

- Proponer un modelo de calidad, con enfoque en la mejora continua, para los establecimientos gastronómicos de cinco y cuatro tenedores de la ciudad de Ibarra, en el contexto del Covid-19

Objetivos específicos

- Fundamentar los referentes teóricos relacionados a los modelos de gestión de calidad y su aplicación en empresas gastronómicas.

- Diagnosticar la situación de los restaurantes de cuatro y cinco tenedores de la ciudad de Ibarra, durante el último trimestre del año 2020, en cuanto a la determinación de procesos enmarcados en principios de calidad.
- Determinar los componentes idóneos del modelo de calidad y su adaptación al contexto Covid-19, para los restaurantes de cuatro y cinco tenedores de la ciudad de Ibarra.

1.4. Justificación

La consecución de un modelo de calidad, enfocado en las características y particularidades de los restaurantes de cinco y cuatro tenedores de la ciudad de Ibarra, se convierte en una herramienta que contribuirá de manera significativa a poder enfrentar la nueva realidad ante la cual las empresas se ven avocadas (ICTE, 2020).

El presente trabajo pretende consolidar y definir claramente las responsabilidades que deben tomar en cuenta quienes forman parte de los establecimientos gastronómicos y que a la vez puedan tener en sus manos una herramienta que permita tomar decisiones acertadas, frente a los cambios que se deben determinar con la premisa de contener el impacto de la pandemia.

En este contexto los establecimientos gastronómicos en sí mismos y quienes forman parte de ellos como colaboradores, se convertirán en beneficiarios directos, mientras que la población en general y clientes de estos establecimientos se convertirán en los beneficiarios indirectos.

Es indispensable entonces, que el sector gastronómico existente en el medio, pueda sostenerse en este periodo y mejore la calidad del servicio, como un concepto integrador de todos sus procesos; para ello es indispensable implementar estrategias administrativas que permitan superar las múltiples dificultades que se visualizan hasta el

momento, afrontando de una forma directa dichas falencias, buscando también la participación activa de la comunidad, lo cual permite la integración de todos en la búsqueda de un objetivo común (Parra y Largacha, 2020).

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

El presente capítulo recopila y analiza información referente a la calidad, sus conceptos y como este, se fue construyendo en el paso del tiempo, además se contextualizan los principales modelos de calidad utilizados en el sector de los servicios, comparando los modelos internacionales más conocidos de gestión de la calidad.

La calidad ha pasado de la inspección a finales del siglo XIX, hasta los actuales modelos de excelencia en la gestión, siempre presentándose como una estrategia competitiva (Gutiérrez Pulido, 2014), y si bien su aplicación originalmente se mantuvo ligada a procesos industriales, el concepto de calidad se ha ido trasladando desde las actividades manufactureras, hacia aquellas administrativas y de servicios, cambiando al mismo tiempo, sustancialmente su sentido y aplicación hacia la satisfacción plena del cliente (Alcalde San Miguel, 2010; Cubillos y Rozo, 2009).

Este transcurrir de este concepto ha estado lleno de estudios y asociado al desarrollo de varias herramientas y técnicas, gracias a valiosos aportes de grandes maestros de la calidad como Shewhart, Deming, Juran, Feigenbaum, Ishikawa, Shingo, Taguchi, Crosby, entre otros. En este sentido se muestran algunas definiciones importantes de este concepto:

Según Crosby (1979), define de manera muy concreta a la calidad como “Conformidad con los requerimientos”.

En cambio Deming (1988) expresa que “La calidad puede estar definida en términos de satisfacción del cliente” expresa.

Por otra parte, se concibe que la calidad se basa en las necesidades del cliente y estas son satisfechas por un producto. (Juran, 1990).

Mientras que en la norma ISO 9000 se define a la calidad, con un conjunto de características que cumplen con necesidades y expectativas, muchas veces obligatorias.

De esta manera, se puede definir que la calidad llevada al plano organizativo de una empresa, que en el contexto de este trabajo se plasma en el caso de los restaurantes, se puede traducir como normas de estandarización que permiten ofrecer un producto o servicio superior, de manera que se sobrepasen los límites de la satisfacción y así el cliente percibe que la organización está dispuesta a brindar todo lo necesario para que se sienta a gusto y decida regresar.

2.1.1 Calidad como un sistema de gestión en base a la mejora continua.

La Gestión de la Calidad se ha construido históricamente como una compleja combinación de ideología y métodos, que se han aplicado para diseñar modelos metodológicos con los que afrontar problemas complejos de dirección de organizaciones (Perdomo y Gonzáles, 2004).

Como concepto se puede expresar que la gestión de calidad, es un conjunto de acciones y herramientas que tienen como objetivo evitar posibles errores o desviaciones en el proceso de producción y en los productos o servicios obtenidos mediante el mismo (Summers, 2006). De esta manera se hace énfasis en que un sistema de calidad no busca identificar los errores cuando ya se han producido, sino que busca que se eviten antes de que estos ocurran, lo que acrecienta su importancia dentro de una organización determinando de manera concreta, que la gestión de calidad reúne un conjunto de acciones y procedimientos que tratan de garantizar la calidad, no de los productos obtenidos en sí, sino del proceso por el cual se obtienen estos productos. (Gabor, 2006)

Algunas definiciones importantes que varios artículos mencionan sobre gestión de la calidad y sus herramientas generadas para su aplicación, operativización y medida, hacen referencia a ciertas deficiencias importantes (Camisón et al., 2006), primero al olvidarse que la Gestión de la Calidad es un concepto complejo y abstracto, que no es fácil de medir si no es a través de variables directamente observables aunque sólo sea a través de percepciones; y además, muchas definiciones adoptan una conceptualización parcial de la Gestión de la Calidad, donde se dejan de lado los principios, las prácticas y las técnicas para su desarrollo óptimo (García y Galán, 1998).

De esta manera este trabajo, referencia a la Gestión de la Calidad, para describir un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad. Así pues, el contenido de los distintos enfoques de Gestión de la Calidad se distingue por tres dimensiones (Camisón et al., 2006):

1. Los principios que asumen y que guían la acción organizativa.
2. Las prácticas (actividades) que incorporan para llevar a la práctica estos principios.
3. Las técnicas que intentan hacer efectivas estas prácticas.

Como parte análisis se debe también enlazar a la gestión de la calidad, con la mejora continua, que es una herramienta básica para aumentar la competitividad en las organizaciones (García-Lorenzo y Prado Prado, 2003), que se apoya en la explotación de los recursos de la compañía, especialmente los recursos humanos y en el aprendizaje interno (Prado Prado, 1998). La mejora continua debe significar un modo de vida dentro de la organización, lo que hace que esta herramienta sea tan valiosa y, a la vez, difícil de implementar hasta sus últimas consecuencias (Marin-García, et al., 2010).

Con un análisis de varios autores, se desprende que la mejora continua es un concepto que cumple con las siguientes características: (Marin-García et al., 2010; Marin-García et al., 2012):

- Está basada en el ciclo de Deming, o también llamado ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) y se estructura por cuatro fases: estudiar la situación actual y recoger los datos necesarios para proponer las sugerencias de mejora; poner en marcha las propuestas seleccionadas a modo de prueba; comprobar si la propuesta ensayada está proporcionando los resultados esperados; implantar y estandarizar la propuesta con las modificaciones necesarias (Bond, 1999; de Benito Valencia, 2000)
- Se trata de un proceso planificado, organizado y sistemático de cambios incrementales en los procesos productivos, en los sistemas o en las prácticas de trabajo, que permiten mejorar algún indicador de rendimiento (Gutiérrez Pulido, 2014).
- Su desarrollo no necesita grandes inversiones para implantar los cambios incrementales propuestos (Marin-García, Pardo Del Val y Bonavia, 2008).
- Es aplicable en todo tipo de empresas (Middel et al., 2007).
- Cuentan con la implicación de los trabajadores de la empresa (Pellegrini, 2007)
- Su utilidad para estructurar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico de una organización (Gutiérrez Pulido, 2014)

De esta manera se comprende que el concepto de mejora continua es sencillo y factible para su aplicación, tal como se muestra en algunas publicaciones de casos de éxito (Marin-García et al., 2012), no obstante, las evidencias también muestran que muchas empresas no consiguen implantar esta metodología, en otras se inicia con éxito

el proceso pero no se logra mantener en el tiempo y en otras el desarrollo no termina de mostrar los beneficios económicos en la empresa. (Marin-García et al., 2014)

2.1.2 Modelos de calidad en empresas de servicios.

Los modelos de calidad son referencias que las organizaciones utilizan para mejorar su gestión. Los modelos, a diferencia de las normas, no contienen requisitos que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad sino directrices para la mejora. Existen modelos de calidad orientados a la calidad total y la excelencia, modelos orientados a la mejora, modelos propios de determinados sectores e incluso modelos de calidad que desarrollan las propias organizaciones (AEC, 2020).

La adopción de un modelo de gestión de la calidad, lleva implícito un compromiso de mejora continua lo cual permite lograr mejores niveles de efectividad y por ende productividad (Lucero, 2020).

En la actualidad, son varios los modelos de gestión de la calidad que son aplicables a una organización de servicios, y que se configuran como un conjunto de orientaciones que facilitan a las organizaciones para que puedan desarrollar y hacer operativos los conceptos de calidad total (Alcalde San Miguel, 2010).

En este análisis detallamos los siguientes:

- **Modelo Deming**

Establecido en 1951 por la JUSE (Japanese Union of Scientists and Engineers), es uno de los primeros modelos de calidad, establecido en honor al estadounidense Edwards W. Deming, quien dictó charlas sobre sus trabajos del control de calidad. Deming en 1982 publicó su libro “Calidad, productividad, y posición competitiva” el cual sería el más importante en su trayectoria por incluir los 14 principios para transformar la gestión en la organización. Estas 14 obligaciones se resumen en las adaptaciones de la

cultura y estructura de la organización con respecto a resignación de obligaciones, implementación de liderazgo, entre otras (Gutiérrez Pulido, 2014). El principal objetivo de la nueva filosofía del modelo es eliminar el despilfarro, los defectos, y la falta de productividad de las empresas (Nava Carbelillo, 2005).

- **Modelo Balbridge**

El Premio Malcolm Baldrige se estableció en 1987 en los Estados Unidos, con el fin del reconocimiento de la calidad como un elemento estratégico para la competitividad de la industria nacional. La creación de este premio se basa en el cumplimiento de sus objetivos (Corma, 2012):

- La concienciación de la calidad como estrategia de competitividad.
- Desarrollar y extender conocimientos de requisitos para los sistemas excelentes de gestión de calidad.
- Identificación de empresas modélicas de Sistemas de Gestión de la calidad (SGC).

- **Modelo Europeo de la Excelencia E.F.Q.M.**

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) fue fundada en 1988, con la premisa de ayudar a las empresas europeas a ser más competitivas. En la actualidad, su papel es decisivo en el logro de la eficiencia de las organizaciones europeas, y en la difusión de la importancia de la mejora de la calidad, apoyando a los directivos en el proceso hacia la puesta en práctica de programas de Gestión de la Calidad Total (European Foundation Quality Management [EFQM], s.f)

El Modelo Europeo para la Excelencia Empresarial, se desarrolló en 1991, teniendo como referencia a los modelos Malcolm Baldrige de los EE. UU. y el premio Deming en Japón, para la estructuración de la autoevaluación de las organizaciones y para

la evaluación de las solicitudes al Premio Europeo de la Calidad. Luego de algunas revisiones en el año 2001 se presentó la versión actual del modelo que pasó a denominarse Modelo EFQM de Excelencia, que propone un modelo constituido por un conjunto de factores interrelacionados entre sí que definen a una organización teóricamente excelente, competente para lograr y mantener los mejores resultados posibles (EFQM, s.f).

Su aplicación consiste en realizar una evaluación de los diferentes elementos que integran cualquier organización (valores, políticas, modelo de gestión, procesos, resultados, recursos, entre otros) y comparar dichos resultados con el referente teórico definido por la EFQM, de manera que el análisis de este cotejo permita principalmente identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora de la unidad evaluada, facilitando una visión clara de su situación respecto a la excelencia sostenida planteada en el modelo (Roure y Rodríguez, 1999).

En este contexto el modelo EFQM de Excelencia, se convierte en una herramienta que permite la identificación de oportunidades de mejora, que en base a la información obtenida, permite promover el planteamiento de soluciones creativas que apunten a acciones de respuesta para las falencias detectadas, destacando así que este modelo tiene un enfoque orientado a la mejora continua, haciendo que con su aplicación toda organización sea cada vez más eficiente (Maderuelo, 2002)

- **Norma ISO 9000.**

El propósito de la norma ISO consiste en facilitar el intercambio internacional de productos y servicios, proporcionando un conjunto claro de requerimientos para los sistemas de calidad. La norma ISO 9000, es aplicable en todo tipo de organización, incluso en las que se enfocan en la prestación de servicios (Summers, 2006).

La norma ISO 9001, específica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización, cuando así lo desee o cuando quiera demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan con los requisitos del cliente, los legales y los reglamentarios aplicables al producto, así como los propios de la empresa (Gutiérrez Pulido, 2014).

La familia de la ISO 9000 se compone de normas que se elaboraron para asistir a las organizaciones de todo tipo y tamaño, en la implementación y la operación de los sistemas de gestión de la calidad eficaces, como se describe en la siguiente tabla.

Tabla 1. Familia de la Norma ISO 9000

ISO 9000:2015	Fundamentos y vocabulario	Describe los conceptos y principios fundamentales de la gestión de calidad. Esta terminología es universal y aplicable a: Organizaciones, clientes, partes interesadas, organizaciones evaluadoras, proveedoras, entre otras
ISO 9001:2015	Requisitos	Especifica los requisitos que un SGC debe cumplir en una organización para que ésta pueda demostrar su habilidad para proporcionar los productos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes y partes interesadas.
ISO/TS 9002:2016	Directrices para la aplicación de la Norma ISO 9001:2015	Diferente a la derogada en el 2000, esta nueva norma proporciona orientación sobre la intención de los requisitos de la norma ISO:9000, con ejemplos de los posibles pasos para cumplir los requisitos
ISO 9004:2018	Gestión para el éxito sostenido de una organización	Guía para la mejora continua del desempeño de una organización de la eficiencia y eficacia basada en un enfoque de procesos. También son las directrices para la excelencia o “calidad total”.

Fuente: (Cortés, 2017). Elaboración propia.

Para complementar la comprensión, se presenta un resumen de los principios fundamentales que son la base de los modelos analizados en este trabajo:

Tabla 2. Principios fundamentales de los modelos de calidad

Modelo	Principios fundamentales
	Crear y difundir visión, propósito y misión
	Aprender y adoptar la nueva filosofía
	No depender más de la inspección masiva
	Eliminar la práctica de otorgar contratos basándose en el precio
	Mejora de forma continua y para siempre el sistema de producción y de servicios
Modelo Deming	Instituir la capacitación en el trabajo
	Enseñar e instituir el liderazgo
	Desterrar las barreras que hay entre las áreas
	Eliminar los eslabones, las exhortaciones y metas numéricas de la fuerza laboral
	Elimina estándares de producción y cuota numérica, sustituir por mejora continua
	Derribar barreras que impiden el orgullo de hacer un buen trabajo
	Excelencia enfocada hacia el cliente
	Visión de liderazgo
	Dirección por hechos
	Enfoque en los resultados y en la creación de valor
Modelo Malcolm Baldrige	Aprendizaje organizacional y personal y mejora continua
	Valoración de los empleados y de los socios
	Desarrollo de las asociaciones
	Responsabilidad social y buen hacer ciudadano
	Agilidad y repuestas rápidas
	Enfoque en el futuro
	Perspectiva en sistemas
	Orientación en los resultados
	Orientación hacia el cliente
	Liderazgo y coherencia con los objetivos
Modelo EFQM	Dirección por procesos y hechos
	Desarrollo e implicación del personal
	Aprendizaje, innovación y mejora continua
	Desarrollo de alianzas y asociaciones
	Responsabilidad social
	Enfoque al cliente
	Compromiso con las personas
Norma ISO 9000: 2015	Enfoque a procesos
	Mejora continua
	Toma de decisiones basada en hechos
	Relaciones con proveedores y partes interesadas

Fuente: (De nieves y Ros, 2006). Elaboración propia.

En relación a la calidad alimentaria la normativa ISO, plantea una normativa relativa al tema y que se describe específicamente:

- **Sistema de Inocuidad de alimentos ISO 2200:2015.**

La norma ISO 22000 es la norma internacional de sistemas de gestión de seguridad alimentaria que especifica los requisitos que se deben cumplir en la totalidad de la cadena de suministros de alimentos, para asegurar que lleguen en perfecto estado al consumidor. Esta norma se crea con el objetivo básico de garantizar la seguridad alimentaria. (Fundación de la Industria de alimentos y bebidas, 2006).

La obtención por parte de una empresa de esta norma demuestra públicamente su compromiso por un tema tan sensible para la sociedad y la opinión pública como es el de la seguridad alimentaria, colocando a la organización en situación de ventaja a la hora de ser seleccionada como proveedor. Es una certificación basada en una serie de buenas prácticas que se sitúan en la vanguardia en cuanto a manipulación de alimentos, sistemas de gestión integrados y aumento de la comunicación interactiva entre las partes implicadas. Entre los objetivos que se persiguen con esta norma podemos destacar: reforzar la seguridad alimentaria, fomentar la cooperación entre las industrias agroalimentarias, los gobiernos nacionales y organismos transnacionales, asegurar la protección del consumidor y fortalecer su confianza, establecer requisitos de referencia o elementos claves para los sistemas de seguridad alimentaria y mejorar el rendimiento de los costos a lo largo de la cadena de suministro alimentaria (ISO, s.f).

La norma ISO 22000 ha sido diseñada para poder ser implantada en cualquier organización siempre que tenga algún tipo de relación con la cadena alimentaria, con independencia de su tamaño, sector y ubicación geográfica. Al implicar a la totalidad de la cadena de suministros, la ISO 22000 es susceptible de ser adoptada por organizaciones

de agricultores y ganaderos, así como empresas procesadoras, de envasado, transporte y punto de venta. Así mismo, se extiende a los proveedores de productos no alimenticios y servicios, como la limpieza o fabricantes de equipos. Al igual que ocurre con otras normas de carácter y alcance internacional, todos los requisitos de la norma ISO 22000 son genéricos para así ser aplicables a todas las organizaciones que operan dentro de la cadena de suministro alimentario. De esta forma, todas las empresas tienen la posibilidad de diseñar e implantar un sistema de gestión de seguridad alimentaria eficaz, independientemente de su ámbito de actuación, del tipo, tamaño y clase de producto. (Benítez, 2013)

2.1.3 Análisis de los restaurantes en la ciudad de Ibarra

Los establecimientos gastronómicos que existen en la ciudad de Ibarra juegan un papel muy importante en el desarrollo de la economía local, considerando que el sector terciario en nuestro país tiene la mayor población ocupada, y concentra el 55% de la PEA, donde el 35% de la misma se ubica en el comercio, hoteles y restaurantes (Banco Central del Ecuador [BCE], 2019). Por otro lado, estos establecimientos gastronómicos también son importantes para el sector turístico, debido a que muchos de ellos son lugares donde se puede degustar de la gastronomía ibarreña, destacando preparaciones como las empanadas de morocho, los helados de paila, el arrope de mora, entre otras elaboraciones, recalando que, según estudios el sector alimentos y bebidas, ocupa el mayor porcentaje de los negocios turísticos en nuestro país y así mismo se considera que la alimentación es el segundo rubro de gastos que un turista realiza (Quito Turismo, 2020).

Según información del catastro de establecimientos turísticos de la ciudad de Ibarra del Ministerio de Turismo se identifican alrededor de 144 establecimientos de alimentos y bebidas registrados, entre las categorías de bares, cafeterías, restaurantes y restaurantes de comida típica, donde se debe reconocer que muy pocos ofrecen un servicio

de alta cocina, sino más bien en su mayoría ofertan preparaciones típicas, comida oriental, marisquerías y múltiples opciones de comida rápida.

En la actualidad la pandemia del COVID-19 ha provocado una afectación económica de gran magnitud, siendo el turismo una de las actividades más afectadas a nivel mundial y nacional, según la OMT, se espera que las pequeñas y medianas empresas (que representan alrededor del 80% del sector turístico) se vean particularmente afectadas, y a su vez las miles de personas en el mundo para las que el turismo es su medio de vida. (Quito Turismo, 2020).

En nuestro país según la Federación Nacional de Cámaras Provinciales de Turismo (FENACAPTUR), la pandemia del COVID-19 ha puesto en riesgo aproximadamente 140 mil empleos directos y 500 mil empleos indirectos del sector turístico a nivel nacional, siendo el subsector más afectado en el mes de marzo 2020 el de Alimentos y Bebidas con US\$ 87 millones en el escenario pesimista, después la operación turística con US\$ 30 millones y el alojamiento con US\$ 17,3 millones. (Quito Turismo, 2020).

En esta situación los establecimientos gastronómicos de la ciudad, han adecuado su funcionamiento en base a protocolos que el COE Cantonal ha dispuesto en base al protocolo general de medidas de bioseguridad para establecimientos de alimentos y bebidas: restaurantes y cafeterías, al momento de su reapertura, en el contexto de la emergencia sanitaria por covid-19 (Ministerio de Turismo, 2020), presentado en el mes de mayo del año 2020, por varios organismos gubernamentales como el Ministerio de Turismo y el Ministerio de Salud, y que a nivel local se ratifica y con la expedición de la ordenanza que regula las directrices de carácter urgente para el cambio de medidas de aislamiento social por distanciamiento social (semaforización) en el cantón san miguel de

Ibarra, a fin de prevenir y mitigar la propagación del coronavirus (covid-19) con fecha mayo del 2020 (Gobierno Autónomo descentralizado de Ibarra [GAD-I], 2020)

2.2 Marco legal

2.2.1 Constitución de la República del Ecuador

Que el artículo 13 de la Constitución de la República del Ecuador reconoce y garantiza el derecho al acceso seguro y permanente a alimentos sanos.

Que, el artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que "las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad (...)."

Que, el artículo 281 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que: "La soberanía alimentaria constituye un objetivo estratégico y una obligación del Estado para garantizar que las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades alcancen la autosuficiencia de alimentos sanos y culturalmente apropiado de forma permanente."

Que, el numeral 13 del artículo 281 de la Constitución de la República del Ecuador señala como responsabilidad del Estado el: "Prevenir y proteger a la población del consumo de alimentos contaminados o que pongan en riesgo su salud (...)."

De esta manera el aporte del proyecto con la configuración de un modelo de calidad, será un enclave para concebir un escenario donde se tenga acceso a alimentos y preparaciones seguras y sanas, reduciendo así elementos que puedan afectar a la salud de las personas.

2.2.2 Ley de turismo

Que, en el literal b) del artículo 5 de la Ley de Turismo publicada en el Registro Oficial Suplemento No. 733 de 27 de diciembre de 2002, se reconoce al servicio de alimentos y bebidas como actividad turística.

Que, el numeral 1 del artículo 15 de la Ley de Turismo, reconoce al Ministerio de Turismo, como el organismo rector de la modalidad turística ecuatoriana: quien tendrá entre otras la siguiente atribución: "7. Preparar las normas técnicas y de calidad por actividad que regirán en todo el territorio nacional"

Que, el artículo 16 de la ley anteriormente citada prescribe: "Será de competencia privativa del Ministerio de Turismo, en coordinación con los organismos seccionales, la regulación a nivel nacional, la planificación, promoción internacional, facilitación, información estadística y control del turismo, así como el control de las actividades turísticas, en los términos de esta Ley";

Que, el artículo 19 de este mismo instrumento normativo, contempla que el Ministerio de Turismo establecerá privativamente las categorías oficiales para cada actividad vinculada al turismo, mismas que deberán sujetarse a las normas de uso internacional, para lo cual expedirá las normas técnicas correspondientes;

Que, el literal a) del artículo 43 del Reglamento General a la Ley de Turismo define a la actividad de alimentos y bebidas de la siguiente manera: Se entiende por servicio de alimentos y bebidas a las actividades de prestación de servicios gastronómicos, bares y similares, de propietarios cuya actividad económica esté relacionada con la producción, servicio y venta de alimentos y/o bebidas para consumo. Además, podrán prestar otros servicios complementarios como diversión, animación y entretenimiento";

Que, el artículo 44 del Reglamento General a la Ley de Turismo establece: "Sin perjuicio de las normas de carácter general contenidas en este reglamento, sobre la base de las definiciones contenidas en este capítulo, únicamente el Ministerio de Turismo de forma privativa, a través de acuerdo ministerial, expedirá las normas técnicas y reglamentarias que sean requeridas con el objeto de establecer las particularidades y la clasificación de las actividades de turismo definidas en este reglamento y sus respectivas modalidades. La potestad asignada en este artículo es intransferible. Las entidades del régimen seccional autónomo o dependiente no expedirán normas técnicas, ni de calidad sobre actividades o establecimientos turísticos, no definirán actividades o modalidades turísticas ni establecerán sujetos pasivos o responsables sin que sean establecidos por el Ministerio de Turismo;

Que, la Disposición Transitoria Primera del Reglamento General a la Ley de Turismo, dispone que: "Las normas técnicas y reglamentos especiales por actividad y por modalidad que se han determinado en este Reglamento con el objeto de regular la actividad turística a nivel nacional serán formuladas, consultadas y expedidas, por el Ministerio de Turismo, a través de Acuerdo Ministerial(...)";

Que, la calidad es una prioridad en la política pública del Ministerio de Turismo, que se debe ver reflejada en la prestación de actividades, modalidades y servicios turísticos; y,

De manera importante se recalca en la Ley de Turismo, el compromiso con la calidad en los servicios turísticos que puedan promover a esta actividad de una manera ordenada, además de ello el proyecto toma como referencia los planteamientos, categorías y reglamentos que se proponen con esta ley.

2.2.3 Reglamento turístico de A&B - Acuerdo ministerial N°2018053

Que, en el artículo 1 determina que el mencionado reglamento tiene por objeto regular, clasificar, categorizar, controlar y establecer los requisitos para el ejercicio de la actividad turística de alimentos y bebidas a nivel nacional.

Que, el artículo 2 determina el ámbito de aplicación del presente reglamento determinando que la aplicación y observancia obligatoria para quienes se dediquen al ejercicio de la actividad turística de alimentos y bebidas a nivel nacional excepción de la provincia de Galápagos.

Que, en el artículo 18 determina la Categorización de los establecimientos turísticos de alimentos y bebidas se categorizaran mediante un sistema de puntuación, obtenida de acuerdo al cumplimiento de requisitos establecidos en este reglamento. De esta manera el literal b) clasifica a los restaurantes se categorizaran en: (5) cinco, (4) cuatro, (3) tres, (2) dos y (1) un tenedor, siendo (5) cinco tenedores la mayor categoría y un (1) tenedor la menor categoría.

Es importante conocer que el reglamento en cuestión fue la base para la determinación de los establecimientos a intervenir durante la investigación.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

3.1 Descripción del área de estudio

La ciudad de Ibarra es la capital de la provincia de Imbabura, y está ubicada al norte del Ecuador, se presenta como una ciudad amable y enfocada al turismo en gran parte debido a sus atractivos naturales y culturales, así también por su gastronomía. En este sentido la investigación se desarrolló en la ciudad, tomando en cuenta a los restaurantes de cuatro y cinco tenedores de la ciudad de Ibarra, categorizados de esta manera de acuerdo al reglamento turístico de alimentos y bebidas del Ministerio de Turismo, a tal de identificar y analizar las características de estos establecimientos gastronómicos en cuanto al desarrollo y aplicación de metodologías de calidad que normen su funcionamiento.

En este sentido se debe considerar que el proceso que lleva a cabo el Ministerio de turismo a tal de categorizar a los establecimientos de alimentos y bebidas en base al reglamento expedido en el año 2018 es un procedimiento que sigue en proceso, que se ha visto demorado en función de la pandemia, y que ha provocado que no todos los establecimientos de las distintas categorías planteadas anteriormente alcancen su consecuente ajuste a las categorías vigentes en la actualidad.

3.2 Enfoque y tipo de investigación

Esta investigación se desarrolló con un enfoque mixto para abordar integralmente los objetivos general y específicos planteados, basados los enfoques en fuentes primarias y secundarias, de primera y segunda mano respecto de los métodos desarrollados, por una parte, es de carácter cualitativo en función del levantamiento directo de la información in situ de los restaurantes de cinco y cuatro tenedores y con el análisis de opiniones de

administradores gastronómicos y autoridades relativas al área turística. Se debe comprender que la aplicación de la investigación cualitativa se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. (Hernández et al., 2014)

Por otra, la investigación tomó un giro cuantitativo con el análisis de métodos matemáticos que hacen referencia a procesos enmarcados en ámbitos de la calidad como el uso de tableros de control y métodos estadísticos para evaluación de resultados de encuestas, además de datos numéricos para evaluar las condiciones iniciales de las organizaciones. Mencionando que, en los estudios cuantitativos, se plantea la elaboración de reportes con resultados a tal de ofrecer recomendaciones aplicables a una población más amplia, las cuales servirán para la solución de problemas o la toma de decisiones (Hernández et al., 2014).

La investigación, además es de tipo descriptiva y de campo, ya que en el segundo objetivo se describe la situación de los restaurantes de cuatro y cinco tenedores de la ciudad de Ibarra, en relación con los aspectos que se enmarcan en principios de la calidad.

Finalmente, el aporte propositivo de la investigación se plasma al obtener como resultado los componentes idóneos del proceso de gestión de la calidad para los establecimientos, por medio de un modelo de calidad.

3.3 Tipos de Investigación

3.3.1 Investigación descriptiva

3.3.2 Documental

Se fundamentó en la revisión bibliográfica de textos relacionados al tema de estudio, principalmente relacionados a la calidad, modelos y sistemas de gestión de la calidad, además se tomó como referencia varios artículos científicos que aportaron datos

relevantes y recientes sobre experiencias en la aplicación de modelos de calidad en empresas de servicios, y demás información relevante de estudios de la calidad, sus respectivos modelos, guías de aplicación y parámetros asociados a la consecución de enfoques de calidad en específico para empresas gastronómicas o relacionadas con el tema de estudio.

3.4 Métodos de investigación

3.4.1 Inductivo – deductivo

El método inductivo, se aplica en la medida en que se desea llegar a conclusiones o generalidades partiendo de hechos particulares que sirvan como referente en la investigación (Bernal, 2010). En este sentido al indagar sobre las condiciones de operación de los restaurantes analizados, se pudo generar una serie de conclusiones aplicables a un contexto de la situación de estas actividades.

Mientras que el método deductivo, permite particularizar ciertos elementos o acontecimientos propios de la investigación, al analizar modelos, teorías y conceptos generales para llegar a aplicarlas o adaptarlas en temas puntuales del proyecto como propuestas y estrategias. (Hernández Sampieri et al., 2014). De manera que al recabar información sobre los distintos aspectos de los modelos de calidad, se pudo llegar a una aplicación de carácter general en los restaurantes parte de este estudio.

3.4.2 Analítico - sintético

El método analítico, permite entender o comprender a un todo, desagregando sus componentes o partes (Hernández Sampieri et al., 2014), lo que básicamente permitió hacer un análisis de la información captada en la realización de la investigación tanto de fuentes primarias como secundarias.

De igual manera el método sintético es importante para organizar la información relevante, y fue aplicado en cuanto al marco teórico e información recabada de encuestas y entrevistas, de tal manera que sea entendible, para lo cual se sintetizó la información a través de redacción y mediante la elaboración de gráficos, cuadros sinópticos y diagramas, lo que permite visualizar elementos o componentes de un todo.

3.4.3 Análisis Documental

Se realizó la revisión bibliográfica de textos, artículos científicos aporte de investigaciones relevantes y actuales en estudios de calidad, sus respectivos modelos, guías de aplicación y parámetros asociados a la consecución de enfoques de calidad en específico para empresas gastronómicas o relacionadas con el tema de estudio.

3.5 Técnicas e instrumentos

3.5.1 Análisis de contenidos

El proceso de investigación requirió que ante la cantidad de información a la que se puede acceder por medio del internet, se deba conectar con bases de datos adecuadas de manera que se pudo convertir a estos datos en información útil y adecuada para la investigación.

3.5.2 Encuesta

Se desarrolló la aplicación de encuestas dirigidas a los administradores o su equivalente en los establecimientos gastronómicos categorizados como de cuatro y cinco tenedores de la ciudad de Ibarra, con el objetivo de identificar los principios que rigen dichos establecimientos así como las condiciones operativas enmarcadas en aspectos de calidad.

3.5.3 Observación

Por medio de fichas de observación, se levantó información directa de la operatividad de los establecimientos gastronómicos en cuanto al desempeño de sus procesos.

3.5.4 Población

Para la identificación de la población se tomó como referencia al catastro del Ministerio de Turismo, donde se consideró a los restaurantes de cuatro y cinco tenedores de la ciudad de Ibarra que de acuerdo al catastro del año 2017 son 33 establecimientos, de los cuales 2 son de primera categoría (cinco tenedores) y 31 de segunda categoría (cuatro tenedores)

Tabla 3. Catastro de establecimientos de 1^{ra} y 2^{da} categoría de la ciudad de Ibarra

N°	Establecimientos	Categoría catastro 2017	Observación
1	Alas Doradas	Primera	En operación
2	Arte Vista Café Galería	Primera	No opera
3	American Deli	Segunda	En operación
4	Kentucky Fried Chicken	Segunda	En operación
5	7-45 Café Bar	Segunda	Cambio categoría
6	El Bárbaro	Segunda	En operación
7	Brasa Roja	Segunda	En operación
8	Caribou Bar & Grill	Segunda	En operación
9	Casa Oriente	Segunda	En operación
10	La Cassona Ibarreña	Segunda	Cerrado
11	Los Cebiches de la Rumiñahui	Segunda	En operación
12	Chamuyando	Segunda	En operación
13	Ch Farina	Segunda	En operación
14	El Chaparral	Segunda	Cerrado
15	El Chipotle	Segunda	En operación
16	Comida Esmeraldeña las Palmeras	Segunda	En operación
17	De Troya Eventos	Segunda	Cerrado
18	El Diablo es Puerco	Segunda	En operación

19	El Encocado	Segunda	Cerrado
20	Excelencia	Segunda	En operación
21	Fritadas Amazonas	Segunda	En operación
22	El Hornero	Segunda	En operación
23	Mac Pollo	Segunda	En operación
24	Menstras del Negro	Segunda	En operación
25	Muy Paisa	Segunda	Cerrado
26	Papa Johns	Segunda	Cerrado
27	La Parrilla del Tío Jessy	Segunda	En operación
28	Pizza Hut	Segunda	En operación
29	Pollos Gus	Segunda	En operación
30	Pollo Stav	Segunda	En operación
31	Refinadooo	Segunda	Cerrado
32	La Tablita del Tártaro	Segunda	En operación
33	Tropiburguer	Segunda	En operación

Fuente. Catastro Ministerio de Turismo.

3.5.5 Muestra

La definición de los establecimientos intervenidos se determinó una vez que se pudo revisar el catastro respectivo. En este sentido se debe aclarar que este análisis permitió identificar ciertos aspectos a considerar en la investigación:

- En primer lugar, este catastro no se encuentra totalmente actualizado, en relación con a la categoría de los establecimientos a partir de la expedición del reglamento de categorización del año 2018. En este sentido se debe aclarar que este proceso de actualización, corresponde en primer lugar al establecimiento quien por medio de la plataforma del ministerio de Turismo, realiza el registro de su propio establecimiento y en una segunda etapa se realiza la inspección de verificación por parte del inspector del Ministerio, para de esa manera constatar lo registrado y de ser necesario realizar las observaciones necesarias para dar por terminado el proceso de categorización.
- El catastro se levantó en entre el año 2017 y 2018, donde los establecimientos eran categorizados bajo otra denominación, la que incluía que los restaurantes podían ser de

primera a tercera categoría, elemento que fue modificado a partir del año 2018, el reglamento en el artículo 18. Categorización, literal b) aclara que los restaurantes se categorizaran en: “(5) cinco, (4) cuatro, (3) tres, (2) dos y (1) un tenedor, siendo (5) cinco tenedores la mayor categoría y un (1) tenedor la menor categoría”.

- En base a esta información que muestra por una parte un catastro desactualizado y por otra la situación compleja generada por la pandemia que afectó notablemente a los restaurantes, se identifica que algunos de estos establecimientos no presten más sus servicios a pesar de que constan en el catastro. Por ejemplo constan establecimientos como La Casona Ibarreña, El Chaparral, De Troya Eventos, El Encocado, Muy Paisa, Papa Johns y Refinadooo que ya no operan. Aquí se debe considerar que no existe un registro que identifique las razones del cierre de operaciones de estos establecimientos. El caso del establecimiento Arte Vista Café Galería, se detalla particularmente pues no está en operación el área del restaurante a pesar de que como galería si opera.

- Ciertos establecimientos en función de la recategorización cambiaron su categoría, sin que el catastro identifique una razón para este cambio, siendo únicamente determinado por el deseo del propio establecimiento. En este sentido por ejemplo 7-45 Café bar, que se reflejaba como restaurante, realizó la recategorización y optó por entrar en la categoría de bares que son reconocidos en su categoría en copas.

Con este análisis tenemos que los establecimientos que formaron parte de esta investigación son 24 y se detallan en la siguiente tabla:

Tabla 4. Restaurantes de cinco y cuatro tenedores de la ciudad de Ibarra

N°	Establecimientos	Categoría catastro 2017	Categoría reglamento 2018 (tenedores)	Observación
1	Alas Doradas	Primera	Cinco	En operación
2	American Deli	Segunda	Cuatro	En operación
3	Kentucky Fried Chicken	Segunda	Cuatro	En operación
4	El Bárbaro	Segunda	Cuatro	En operación
5	Brasa Roja	Segunda	Cuatro	En operación
6	Caribou Bar & Grill	Segunda	Cuatro	En operación
7	Casa Oriente	Segunda	Cuatro	En operación
8	Los Cebiches de la Rumiñahui	Segunda	Cuatro	En operación
9	Chamuyando	Segunda	Cuatro	En operación
10	Ch Farina	Segunda	Cuatro	En operación
11	El Chipotle	Segunda	Cuatro	En operación
12	Comida Esmeraldeña las Palmeras	Segunda	Cuatro	En operación
13	El Diablo es Puerco	Segunda	Cuatro	En operación
14	Excelencia	Segunda	Cuatro	En operación
15	Fritadas Amazonas	Segunda	Cuatro	En operación
16	El Hornero	Segunda	Cuatro	En operación
17	Mac Pollo	Segunda	Cuatro	En operación
18	Menstras del Negro	Segunda	Cuatro	En operación
19	La Parrilla del Tío Jessy	Segunda	Cuatro	En operación
20	Pizza Hut	Segunda	Cuatro	En operación
21	Pollos Gus	Segunda	Cuatro	En operación
22	Pollo Stav	Segunda	Cuatro	En operación
23	La Tablita del Tártaro	Segunda	Cuatro	En operación
24	Tropiburger	Segunda	Cuatro	En operación

Fuente. Elaboración propia.

3.6 Procedimiento de investigación

Por principio y concepción el presente proyecto es una investigación científica, por lo tanto, se aplicaron una serie de métodos, técnicas e instrumentos que nos proporciona la metodología de la investigación científica. Para esto la investigación se estructuró en tres fases donde cada una de ellas responde a un objetivo de la investigación.

Una primera fase se llevó a cabo a través de la revisión documental de los principios, conceptos y modelos de calidad, lo que permitió la revisión de los principales modelos enfocados en la calidad aplicable al sector de la restauración. Además, se pudo extraer información valiosa sobre experiencias que han generado un impacto positivo, así como otras experiencias que no han podido desarrollarse de la mejor manera.

A continuación, para desarrollar el diagnóstico de la situación de los restaurantes de cuatro y cinco tenedores de la ciudad de Ibarra, fue necesario identificarlos mediante el catastro del Ministerio de turismo del año 2017, que es el registro más actual disponible, tal como se mencionó en el apartado correspondiente a la muestra.

Con la identificación de los establecimientos, se procedió con la encuesta dirigida a los responsables de los restaurantes (Anexo A), para esto en base a las condiciones de la pandemia se procedió a enviar el instrumento vía correo electrónico a las direcciones que se encuentran registradas en el propio catastro, estrategia que no permitió la recolección de información, lo que motivó que con los cuidados necesarios y manteniendo las medidas de bio seguridad, se acceda personalmente a los establecimientos para desarrollar el proceso de la encuesta. Además, este espacio de contacto con los establecimientos permitió desarrollar una ficha de observación (Anexo B), que buscó identificar ciertas características de los restaurantes y aportar información en unos casos y contraponer ciertos detalles de otros establecimientos. En este sentido algunos establecimientos no permitieron que se desarrolle esta ficha basados en motivos de bioseguridad, por contratos de franquicias y por negativa injustificada de otros establecimientos.

Este diagnóstico también requirió que como parte de la estructuración del proyecto se identifique la realización de entrevistas a expertos gastronómicos (Anexo C)

que puedan denotar la importancia de los procesos de un restaurante enmarcados en un contexto de calidad, en este sentido se seleccionó al MsC. Carlos Cabanilla, Coordinador Académico de la carrera de Gastronomía de la Universidad de las Américas y al MsC. Gonzalo Rubio, Coordinador de la escuela de Gastronomía de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ibarra, así mismo al Ing. Ricardo Andrade, director de la zonal 1 del Ministerio de Turismo; y al Ing. Wilman Mejía en su calidad de director de la Dirección de Desarrollo Económico del Gobierno Autónomo descentralizado de San Miguel de Ibarra, responsable de la Unidad de Turismo. Dichas entrevistas se las realizó con la utilización de medios digitales, especialmente correo electrónico y video llamadas.

Una vez realizadas las entrevistas, éstas fueron transcritas para su respectivo análisis y categorización de la información obtenida, de manera que se identificaron los tópicos principales abordados por los expertos, para posteriormente categorizarlos y analizarlos con la finalidad de plasmar sus aportes en relación al modelo de calidad que debería aplicarse a un restaurante.

Finalmente con la información recabada se pudo estructurar un modelo de calidad que se ajuste a los resultados obtenidos y que integre además de manera adecuada ciertas características que resaltan en los resultados.

3.7. Consideraciones Bioéticas

El presente proyecto contó con el consentimiento verbal de los establecimientos para acceder a contribuir con la información entregada mediante la encuesta mediante su conocimiento informado recalando que se mantiene la reserva de esta información y es de uso únicamente dentro de los resultados remarcados. Además se respetó el principio de beneficencia, debido a que la propuesta resultante contribuirá a mejorar las condiciones de funcionamiento de los establecimientos gastronómicos de la ciudad de Ibarra.

CAPITULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En el presente capítulo se detallan resultados una vez que se ha levantado la información tanto en los establecimientos seleccionados por medio de herramientas como la encuesta y fichas de observación, así como también a expertos gastronómicos aplicando la técnica de la entrevista.

4.1. Análisis de las encuestas

Este análisis muestra los resultados de las preguntas más relevantes de la encuesta y que merecen un apartado de especial en cuanto a su análisis por aportar elementos importantes a la investigación, incluso muchas combinan y contrastan la información determinada con las fichas de observación, aplicadas en algunos establecimientos, y que no todos permitieron el acceso a sus áreas de trabajo.

Se detalla que se presenta un análisis de las preguntas más relevantes para el estudio que aportan con la información necesaria para el desarrollo del mismo, donde se ha seleccionado preguntas tanto del componente de datos informativos de la encuesta que aportan un contexto de los establecimientos encuestados, así como gran parte del cuestionario enlazado al tema de estudio en el contexto de la calidad que permite describir la situación de los establecimientos, en base a lo que se presentan los siguientes resultados:

Pregunta 2.

Especialidad del restaurante.

Tabla 5. Especialidad del restaurante

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Marisquería	2	8,33%
Comida oriental	2	8,33%
Pizzería	3	12,50%
Comida mexicana / peruana	2	8,33%
Comida típica	2	8,33%
Comida rápida	8	33,34%
Parrilla	5	20,84%
Total	24	100,00%

Fuente: Elaboración propia

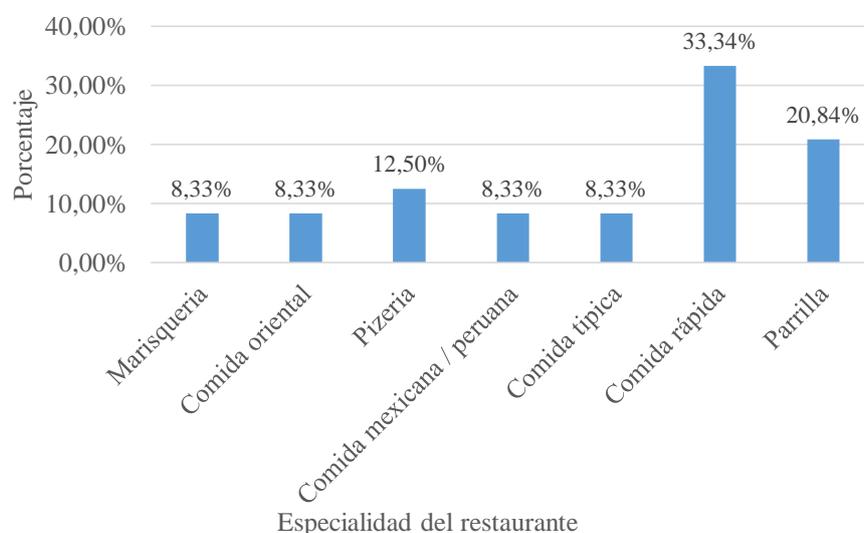


Figura 1. Clasificación por especialidad de los establecimientos investigados

Análisis

Esta pregunta permite tener un contexto general de la variedad de establecimientos encuestados, lo que a la vez plantea la necesidad de concebir el un modelo considere esta diversidad en los establecimientos en su construcción.

Notoriamente el porcentaje mayor de establecimientos (33,34%) corresponden a comida rápida, mientras que en menor medida se reparten varias especialidades. Además se debe mencionar que esta diversidad en la oferta de los restaurantes plantea distintos

escenarios en cuanto a la información recabada y a su vez es una muestra de la oferta a la que el cliente tiene acceso al momento de buscar un servicio de alimentación.

Pregunta 8.

Cargo que ocupa el encuestado

Tabla 6. Cargo del encuestado

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Propietario	6	25,00%
Administrador	11	45,83%
Encargado	7	29,17%
Total	24	100,00%

Fuente: Elaboración propia

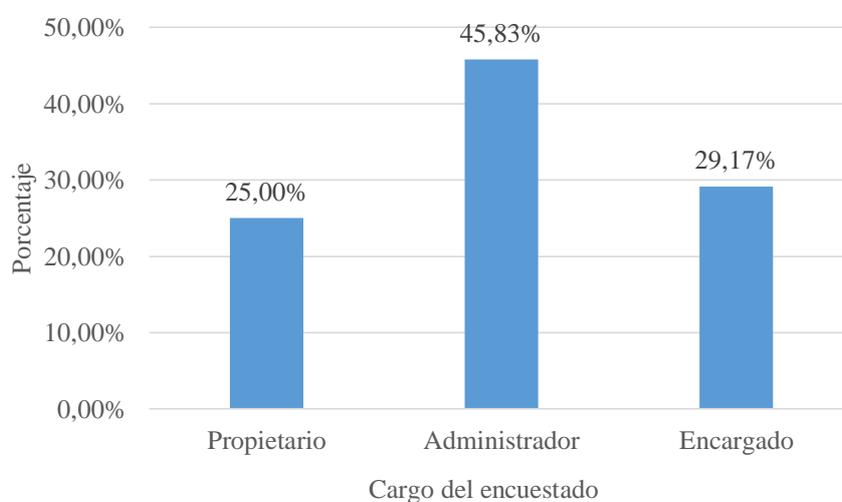


Figura 2. Cargo que ocupa quien respondió la encuesta

Análisis

El desarrollo de las encuestas permitió tomar contacto con los restaurantes y a su vez con las personas indicadas para desarrollar la encuesta. El análisis determinó que mayormente la persona que proporciono la información ocupa el cargo de administrador (45,83%) del establecimiento. Se recalca que en menor medida la información fue entregada por propietarios de los establecimientos (25,00%). En ambos casos se debe

reconocer la validez de la información proporcionada en vista de que el proyecto busca un beneficio para los establecimientos y no recabar información propia para otros fines.

Pregunta 9.

¿Qué entiende por calidad?

Tabla 7. Conocimiento previo de la calidad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Hacer bien las cosas	13	26,53%
Desempeñarse correctamente en una actividad	9	18,37%
Dominio del área de trabajo	8	16,33%
Organización del trabajo	7	14,29%
Productos/servicio valor alto	6	12,24%
Productos/servicios excelentes	6	12,24%
Total	49	100,00%

Fuente: Elaboración propia

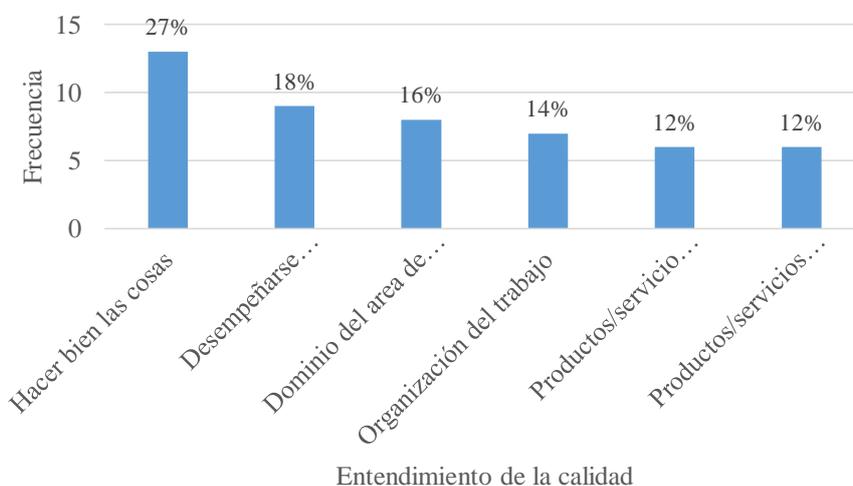


Figura 3. Criterios sobre el concepto de calidad

Análisis

Esta pregunta se planteó de manera abierta, para así descubrir cómo se conceptualiza a la calidad en términos generales por parte de los encuestados. El análisis se enriquece con estas opiniones que describen mayoritariamente a la calidad como una forma de hacer bien las cosas (26,53%), lo que destaca en una concepción amplia de la

calidad. Así mismo se enlaza como descripción de desempeñarse bien en una actividad y en general apreciaciones relacionadas al dominio y organización del trabajo.

Pregunta 11.

¿Existe un sistema que busque calidad en el restaurante?

Tabla 8. Existencia de un sistema de calidad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	9	37,50%
No	15	62,50%
Total	24	100,00%

Fuente: Elaboración propia

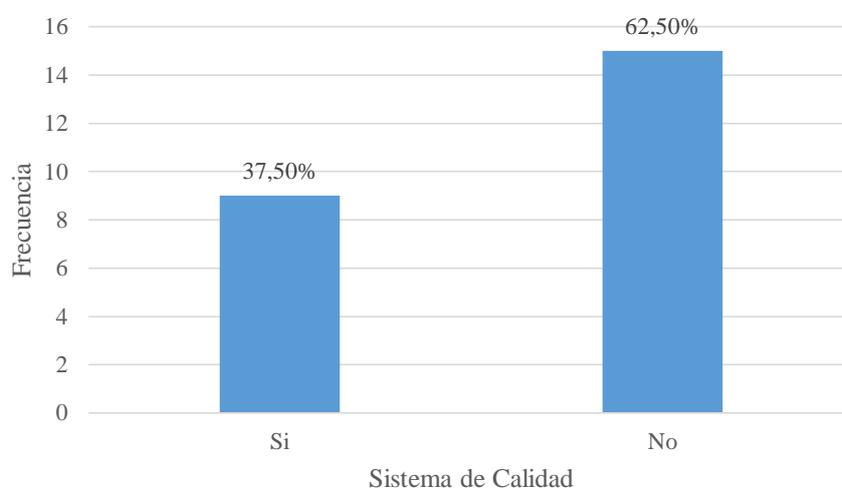


Figura 4. Existencia de un sistema de calidad en los restaurantes encuestados

Análisis

La respuesta a esta pregunta tiene su explicación en base a que de manera clara se evidencia que los establecimientos franquicia tanto nacional como internacional que fueron parte de este estudio, disponen de procesos enmarcados en calidad provistos por sus propias marcas. Además se han podido recabar que mayoritariamente se destacan iniciativas como procesos de selección de personal, levantamiento de procesos, definición de funciones, gestión adecuada de compras y manejo de proveedores, entre otras acciones.

Así mismo se describe con claridad que en similar relación estos establecimientos (62,5%) disponen documentadamente, los objetivos y políticas de calidad, lo que de manera general encamina al establecimiento hacia la consecución de procesos y servicios de calidad.

Pregunta 14.

¿Qué tipo de documentos existen en el restaurante?

Tabla 9. Documentos de trabajo

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Manual organización	6	11,11%
Manual de puestos	9	16,67%
Manual de procedimientos	15	27,78%
Otros (receta estándar)	21	38,89%
No existen	3	5,56%
Total	54	100%

Fuente: Elaboración propia

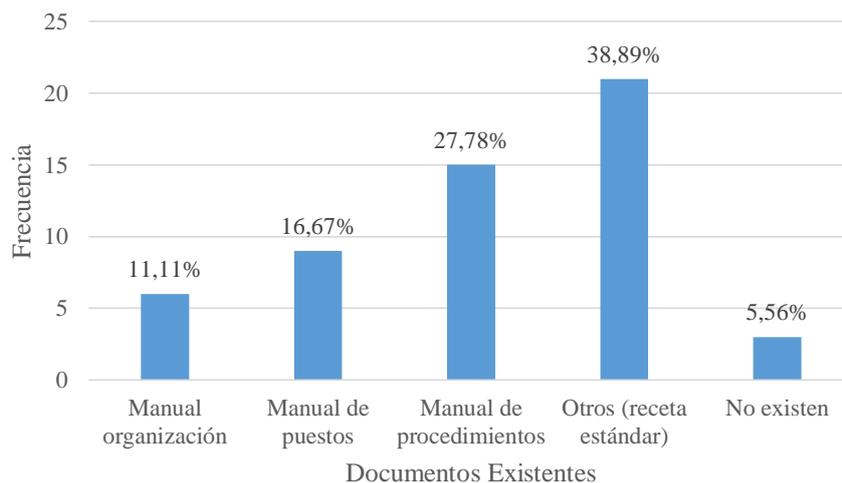


Figura 5. Existencia de documentos en el restaurante

Análisis

Esta pregunta permitió identificar que mayoritariamente se asocian como documentos de procesos de calidad en los restaurantes a las recetas estándar (38,89%),

referentes de sus preparaciones, además se mencionó a la existencia de manuales de procedimientos (27,78%). En menor medida se menciona la existencia de manuales de puestos y de organización. Muy pocos establecimientos no trabajan con documentos. En base a esto el análisis debe centrarse en la dificultad que representa que un establecimiento no trabaje bajo parámetros claros y precisos.

Pregunta 18.

¿Están las funciones claramente definidas y por escrito?

Tabla 10. Funciones definidas

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	10	41,67%
No	14	58,33%
Total	24	100,00%

Fuente: Elaboración propia

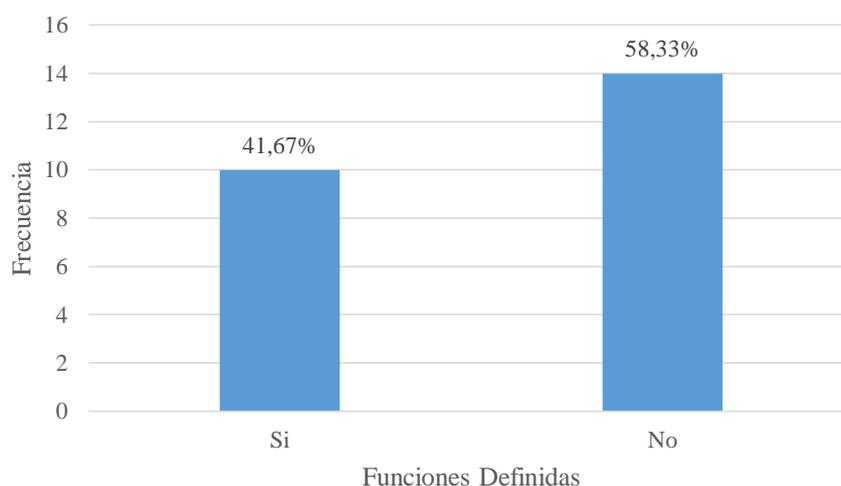


Figura 6. Definición de funciones en los establecimientos

Análisis

Un alto porcentaje de los establecimientos (58%) no disponen de las funciones definidas y por escrito lo que representa un valor elevado dentro de la investigación. Este

hecho puede representar problemas para la toma de decisiones y desarrollo de las actividades normales de cualquier establecimiento.

Pregunta 21.

¿Existe alguna persona encargada de la función de calidad en el restaurante?

Tabla 11. Encargado de la calidad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	5	20,83%
No	19	79,17%
Total	24	100,00%

Fuente: Elaboración propia

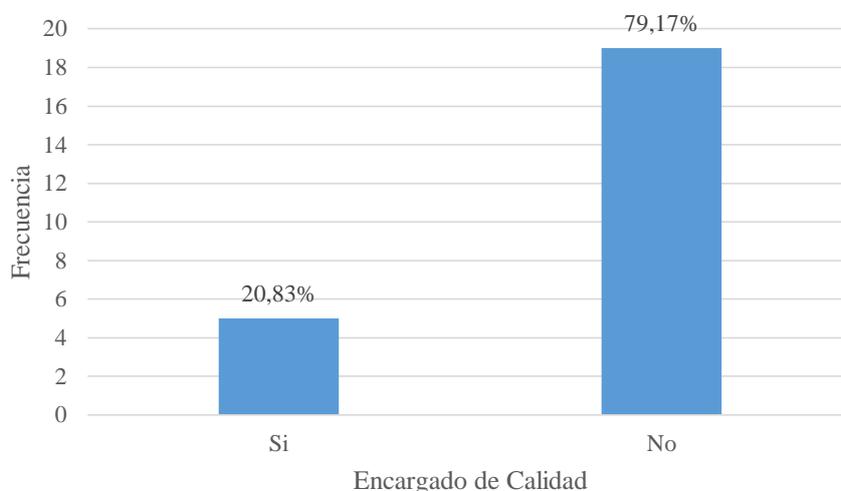


Figura 7. Existencia de persona encargada de calidad en los establecimientos

Análisis

Tal como se ha indicado un pequeño porcentaje de restaurantes (21%) disponen de una persona que tiene a cargo la calidad en el establecimiento. Durante la encuesta se pudo indagar sobre esta pregunta y se encontró que estas actividades propias de la persona encargada de la calidad, están asociadas al cargo de administrador o encargado en referencia a que sus responsabilidades abarcan procesos de calidad. Se detallan actividades administrativas enfocadas a la calidad principalmente en cuanto al planteamiento de objetivos y políticas, análisis de procesos, satisfacción del cliente, trato

de quejas y requerimientos, gestión de proveedores, planteamiento de estándares, entre otros temas.

Pregunta 22.

¿Están los perfiles del personal claramente definidos y acordes al trabajo a desarrollar?

Tabla 12. Perfiles definidos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	8	33,33%
No	16	66,67%
Total	24	100,00%

Fuente: Elaboración propia

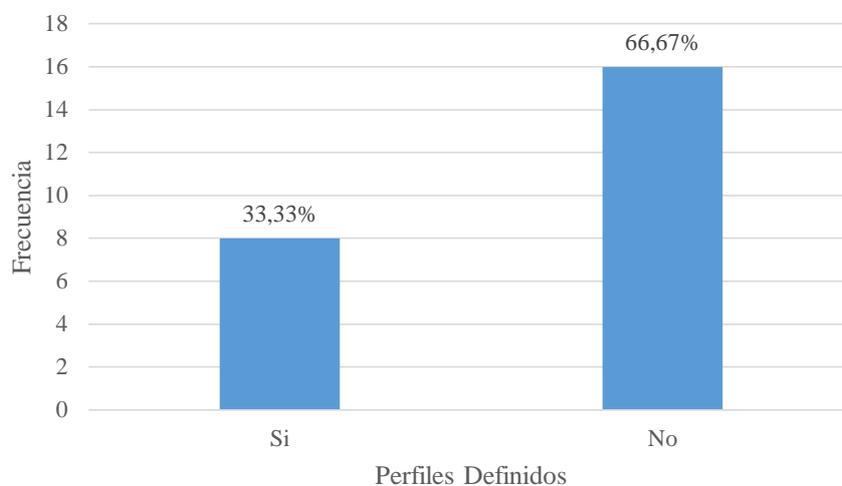


Figura 8. Existen perfiles definidos en el establecimiento

Análisis

Se detalla que un porcentaje de 33,33% de establecimientos encuestados disponen de información referente a la determinación de perfiles de los distintos puestos de trabajo que mantienen, mientras que el 66,67% no disponen de esta información. Al no disponer de los perfiles acordes al trabajo a realizar los establecimientos también reconocen que sus colaboradores no cumplen con un perfil específico y más bien se hace énfasis en el conocimiento empírico o adquirido en el tiempo como un factor común. Esta pregunta

presenta un escenario donde se visualiza la informalidad del trabajo en empresas gastronómicas en nuestro medio.

Pregunta 26.

¿Se identifican claramente los requerimientos, dudas, quejas o exigencias de los clientes con relación al servicio que se ofrece?

Tabla 13. Requerimientos del cliente

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	100,00%
No	0	0,00%
Total	24	100,00%

Fuente: Elaboración propia

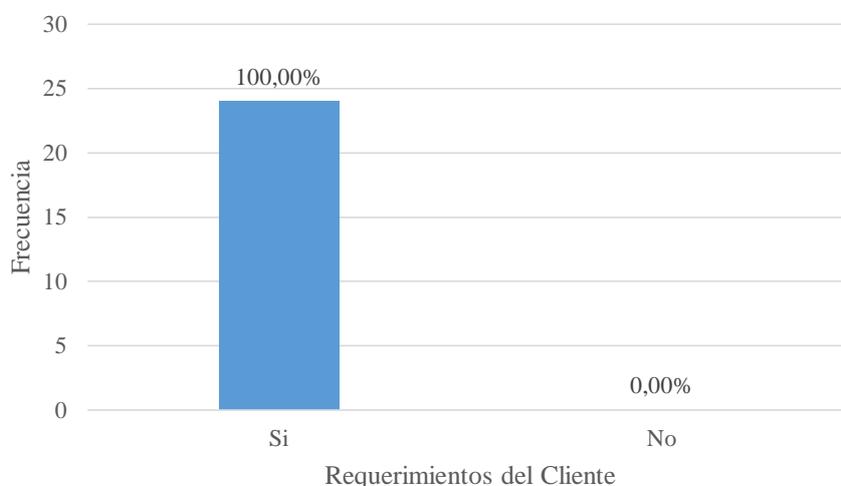


Figura 9. Identificación de los requerimientos del cliente

Análisis

Factor clave del proceso de atención al cliente y de satisfacción del cliente está en poder identificar las necesidades del cliente. Los establecimientos mencionan al 100% que se cumple con esta actividad clave para el establecimiento. Además de ello se identifica que la opción más utilizada para la identificación de los requerimientos del cliente los establecimientos encuestados se basan en las sugerencias verbales, las encuestas y el buzón de sugerencias que en su mayoría utiliza pequeños formatos de tipo check list para la consecución de la información. Actualmente también ha tomado

importancia el contacto por medio de redes sociales que debido a la situación generada por la pandemia los establecimientos se ven en la obligación de generar canales digitales para estar en contacto con sus clientes y conocer sus requerimientos.

Pregunta 30.

¿Las condiciones en que se encuentran actualmente las instalaciones cumplen con las condiciones de seguridad e higiene exigidas por las entidades reguladoras?

Tabla 14. Condición de las instalaciones

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	100,00%
No	0	0,00%
Total	24	100%

Fuente: Elaboración propia

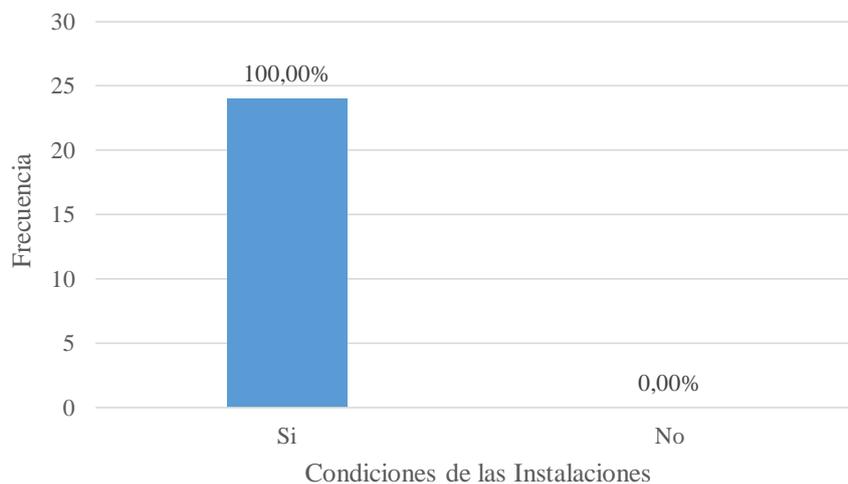


Figura 10. Condición actual de las instalaciones del establecimiento

Análisis

Ante esta pregunta ninguno de los encuestados dudo en manifestar que el estado de las instalaciones del establecimiento cumple con las normas de seguridad e higiene que avalen su funcionamiento. Se pudo conocer que la Dirección de Gestión Ambiental del municipio, así como la Agencia de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA), dependencia del Ministerio de Salud, son las entidades que apenas una vez al

año realizan inspecciones de manera aleatoria a los establecimientos. Como parte del análisis de esta pregunta se debe destacar que ante estas inspecciones los establecimientos desconocen los parámetros de evaluación y más bien adecuan sus establecimientos en base a criterios propios. En este análisis de igual manera se debe destacar que mediante las fichas de observación se pudo identificar la aplicación de normas como la desinfección de insumos que llegan al restaurante, procesos de desinfección previo al procesamiento de las materias primas, organización adecuada del espacio de trabajo en general tanto para el desempeño de actividades como con la ubicación de los insumos, además del desempeño de actividades con el cumplimiento de parámetros de inocuidad e higiene.

Pregunta 32.

¿Existe un procedimiento definido para la realización de las compras en el restaurante?

Tabla 15. Proceso de compras

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	100,00%
No	0	0,00%
Total	24	100,00%

Fuente: Elaboración propia

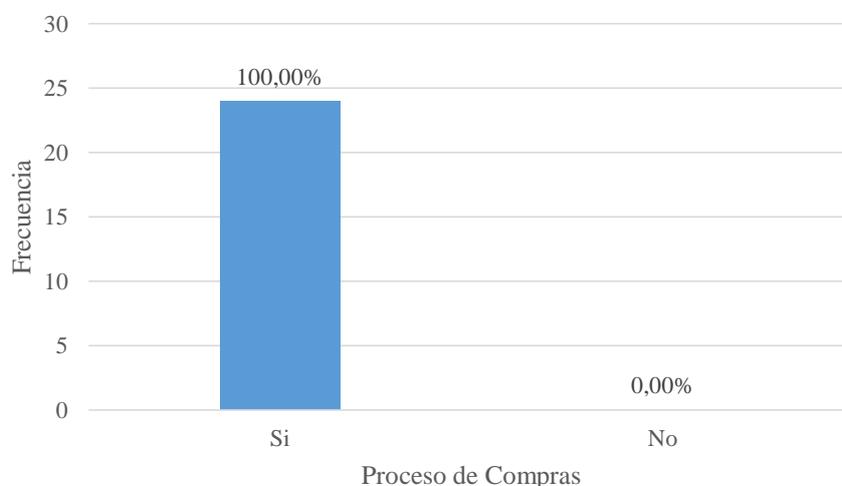


Figura 11. Existencia de procedimiento para realizar compras

Análisis

Si bien el 100% de los establecimientos mencionan tener un procedimiento para realizar sus compras, no en todos los casos es un proceso definido y que este analizado, de manera que se asegure su funcionamiento. Los establecimientos que más avances muestran en cuanto este proceso manifiestan realizar actividades clave como selección de proveedores, evaluación de la materia prima y cuadros comparativos de costos. El análisis permitió describir que sin embargo este proceso frente a proveedores no es evaluado como correspondería.

Pregunta 35.

¿Existen reglas que deben cumplir dentro del área de cocina los empleados para evitar la contaminación de los alimentos?

Tabla 16. Reglas del área de cocina

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	100,00%
No	0	0,00%
Total	24	100,00%

Fuente: Elaboración propia

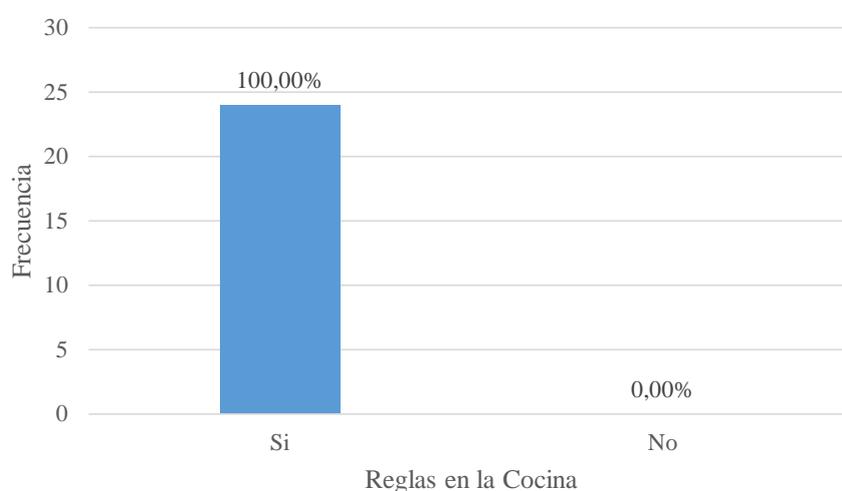


Figura 12. Existencia de reglas para el área de cocina

Análisis

Como aspecto fundamental de la operación del área de cocina, existen reglas que los propios establecimientos deben plantear para asegurar los procesos que se

desempeñan. En este sentido, cada uno de los establecimientos encuestados manifiesta tener definidos estos elementos. Se mencionan reglas para normar la vestimenta en torno a la utilización completa de un uniforme, así mismo se menciona la exigencia de actividades que fomenten la higiene personal en un contexto integro, el manejo adecuado de desechos, entre otras. Además como parte de esta nueva realidad se puede analizar que los establecimientos en su totalidad que disponen como uso obligatorio de equipo de protección para quienes laboran en cocina. El 100% de los establecimientos encuestados menciona la utilización de elementos como guantes, mascarillas, visores como parte del equipo de protección de uso obligatorio para el personal. Con la información levantada en la ficha de observación se pudo verificar que algunos establecimientos si bien disponían de los elementos de protección necesarios para desempeñar su trabajo, su uso no era el adecuado, por ejemplo mascarillas sobre la quijada o visores de policarbonato levantados sobre la cabeza.

Pregunta 37.

¿Considera que el beneficio de aplicar un modelo de calidad con enfoque en la mejora continua para su restaurante será?

Tabla 17. Beneficio de aplicar un modelo de calidad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Mayores Ventas	5	20,83%
Mejora de Productividad	11	45,83%
Mayores Gastos	2	8,33%
Incremento de tareas	6	25,00%
Otro beneficio	0	0,00%
Total	24	100,00%

Fuente: Elaboración propia

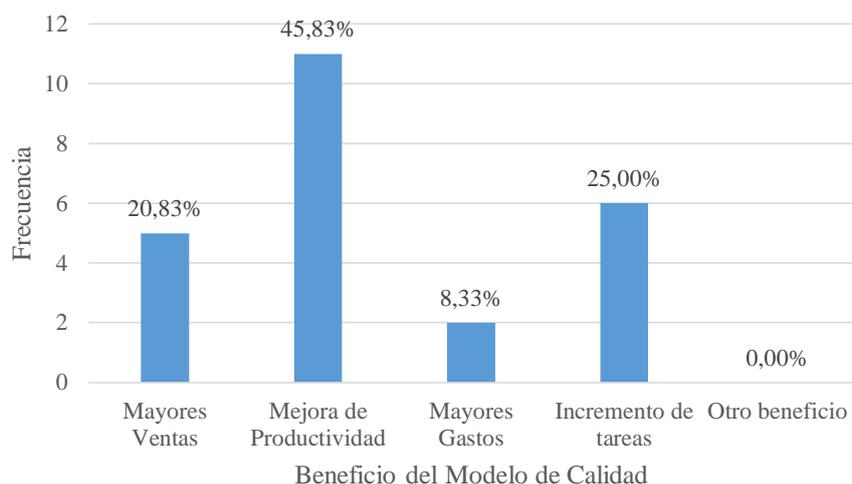


Figura 13. Beneficio de aplicar un modelo de calidad

Análisis

El análisis de esta pregunta demuestra que en base al cuestionario realizado los participantes muestran un interés en la aplicación de un modelo de calidad en sus establecimientos. En este sentido se detallan como beneficios percibidos principalmente la mejora de la productividad en el desempeño normal de sus actividades, además se concibe el incremento de las ventas como otro aspecto positivo. Desde la percepción de los encuestados se destaca que la implementación puede denotar un incremento de tareas en las actividades diarias, lo que sin la comunicación y capacitación adecuada puede representar un inconveniente para los trabajadores de la empresa. Lo que debe analizarse es que con la comprensión amplia de la implicación de un sistema de calidad, los encuestados reconocen que un trabajo enmarcado en un modelo de calidad, presentara beneficios en distintas tareas en el establecimiento.

Pregunta 39.

¿El establecimiento estaría dispuesto a aplicar un modelo de calidad con enfoque en la mejora continua que norme las actividades que este realiza?

Tabla 18. Aplicación de un modelo de calidad

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	16	66,67%
No	8	33,33%
Total	24	100,00%

Fuente: Elaboración propia

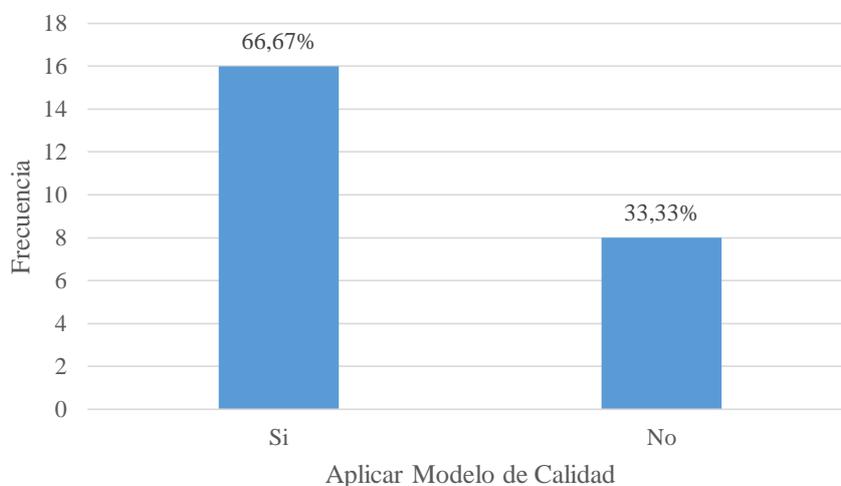


Figura 14. Intención de aplicar un modelo de calidad

Análisis

La decisión de la implementación de un modelo de calidad fue una cuestión muy analizada por los participantes a la hora de contestar a la encuesta. En este sentido se destaca que más allá de los beneficios, algunos establecimientos (33%) no estaría dispuesto a aplicar un modelo de calidad, debido a que muchas decisiones en especial de establecimientos franquicias no se las toma de manera aislada sino bajo ciertos parámetros; así mismo se puede inferir que tal como se mencionó en la pregunta 8 un bajo porcentaje de propietarios atendieron a la encuesta, demostrando que decisiones de este nivel no lo podrían tomar los administradores o encargados. Sin embargo el 66,67% de establecimientos están de acuerdo en la aplicación del modelo de calidad, lo que demuestra el interés en esta área.

Pregunta 40.

¿El Covid-19 alteró los procedimientos que se realizan en el restaurante?

Tabla 19. Influencia del Covid-19

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	100,00%
No	0	0,00%
Total	24	100,00%

Fuente: Elaboración propia

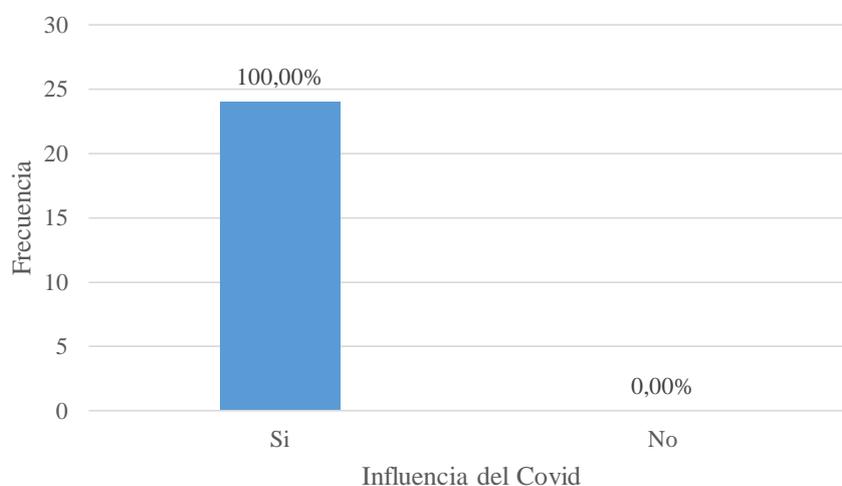


Figura 15. Alteración en los procedimientos por el Covid -19

Análisis

Como ha pasado en otros tantos aspectos, la incidencia del Covid -19 ha cambiado algunos procedimientos en los restaurantes, lo que se muestra con el 100% de los encuestados. Aquí se destaca ciertos protocolos aplicables a la llegada de los clientes, del personal, de los insumos; procesos que buscan brindar seguridad en el manejo de los alimentos, reducción de aforo de los establecimientos e incluso limitantes en cuanto a horarios de funcionamiento.

Pregunta 41.

¿Se aplican en su totalidad los protocolos establecidos por el COE - Cantonal en el restaurante?

Tabla 20. Aplicación de protocolos

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	100,00%
No	0	0,00%
Total	24	100,00%

Fuente: Elaboración propia

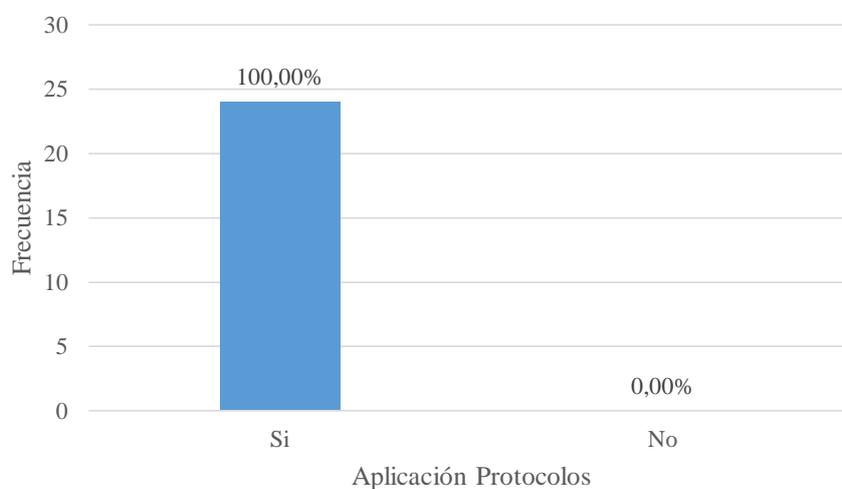


Figura 16. Aplicación de protocolos del COE Cantonal

Análisis

Parte de las actividades que se han alterado con la pandemia y como parte de la reactivación económica ha obligado a los establecimientos en un 100% a tener que aplicar ciertos protocolos y adecuarlos en su operatividad. Se detallan como parte de estos actos la necesidad de aplicación de alcohol, tomar la temperatura a sus clientes, colocación de bandejas de desinfección de calzado al ingreso de los establecimientos, entre otros aspectos. Aquí se debe destacar que la implementación de estos protocolos es un planteamiento genérico pues no es específico para los establecimientos del servicio de alimentos y bebidas, sino que se planteó de manera general para todo tipo de establecimiento general, en el marco de la reactivación económica del canto Ibarra.

Pregunta 42.

¿En el mes de junio del 2020, su establecimiento fue habilitado para su reapertura previa una inspección de las instalaciones y aplicación de medidas contra el Covid-19?

Tabla 21. Habilitación del establecimiento

Variable	Frecuencia	Porcentaje
Si	24	100,00%
No	0	0,00%
Total	24	100,00%

Fuente: Elaboración propia

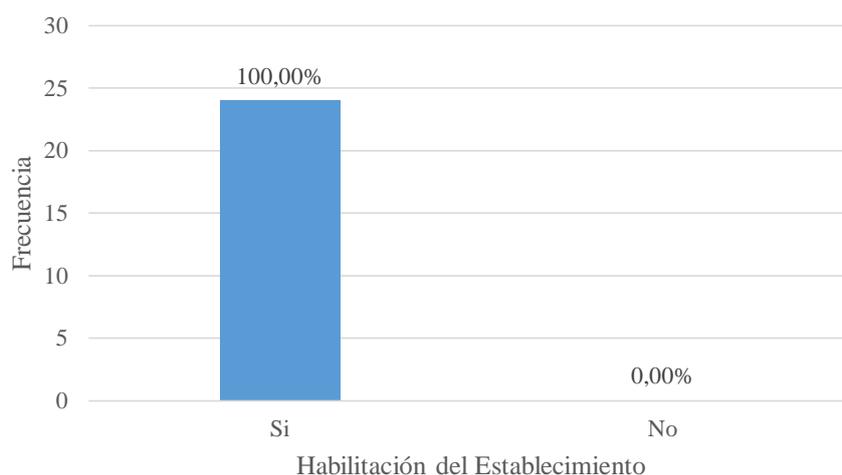


Figura 17. Habilitación del establecimiento para su reapertura

Análisis

Como parte de la reactivación económica, planteamiento impulsado por el municipio de Ibarra se establecieron lineamientos que incluían que cada establecimiento deba aprobar una revisión sobre ciertas condiciones de funcionamiento enfocadas en contrarrestar la pandemia. En este sentido el 100% de los establecimientos, encuestados han aprobado esta inspección, además de demostrar que todos los encuestados no son emprendimientos nuevos sino que ya existían en la ciudad.

4.2 Análisis de las entrevistas

Como parte importante para recabar información se estructuró una entrevista dirigida a expertos gastronómicos de manera que se analice su criterio en torno a las

características, aplicación y beneficios que debería presentar un modelo de calidad como el que se desea estructurar.

Pregunta 1.

¿Qué papel desempeña la calidad en un establecimiento gastronómico?

En relación a la información proporcionada en las entrevistas a los expertos, se puede desprender ciertos criterios muy válidos en torno al papel de la calidad. Se menciona que como responsabilidad de un establecimiento que manipula, prepara y sirve alimentos a sus clientes, es primordial poder ofrecer dichos servicios de la más alta calidad, no solo desde el lado competitivo sino más bien enfocado en una manera de hacer las cosas que represente en general una mejora notable para el sector de la gastronomía.

Así mismo se menciona de manera muy clara que la calidad se vuelve una herramienta útil, más aun en estos tiempos donde la pandemia ha cambiado la percepción de los clientes, y puede convertirse en el mecanismo que permita evidenciar el compromiso del establecimiento para con sus clientes y colaboradores por medio de estándares que marquen un escenario de calidad.

Como detalle importante los expertos coinciden en referenciar que la calidad toma un lugar relevancia para la reactivación económica de un negocio, desde distintos puntos de vista. En primer lugar como referencia hacia sus clientes de una garantía de los productos y servicios que se expenden, luego también como un elemento que aporta una sensible diferencia en el ámbito competitivo, y también debe notarse que en esta situación el establecimiento podrá mejorar mucho en lo referente a los costos de la no calidad, conceptualización que desconocida en el sector y que está asociada a los costos que se identifican con el precio del incumplimiento, costos de hacer las cosas mal o ineficiencia y que generalmente bajo los parámetros adecuados son costos evitables tales como

desperdicios, devoluciones, gastos ocasionados por quejas o reclamos, devoluciones, entre otros.

Pregunta 2.

¿Qué características debería tener un modelo de calidad diseñado para un establecimiento gastronómico?

El enfoque de esta pregunta permite describir ciertas características que el modelo debería presentar de forma que sea un beneficio para los establecimientos y a su vez pueda mantenerse en el tiempo. Entre estas características destacan:

- Los expertos indican que el éxito del modelo debe estar basado en la simplicidad tanto para su aplicación como para mantenerlo aplicado en el tiempo, y que de manera clara pueda presentar resultados medibles.
- Una característica importante que debe tener el modelo tras su implementación radica en la capacidad de generar información que sea un soporte para la administración en la toma de decisiones.
- Enlazado en el concepto de simplicidad del modelo también se hace énfasis en la adaptabilidad del mismo, no solamente para adaptarse a distintos establecimientos donde cada uno mantiene su propia estructura y funcionalidad, sino que permita dentro del mismo acoplarse a varios cambios que se puedan desarrollar al interior del establecimiento en medida de la situación económica que enfrentamos.
- De manera general el modelo debería involucrar a toda la organización, y no funcionar de manera aislada o solamente por una decisión de la administración. En este sentido esta oportunidad debe comprometer a todos con su participación activa y comprender que incluso ciertos cambios se deberán plantear serán una

oportunidad de mejora para la organización y no un afán de alterar el funcionamiento sin un sentido verdadero.

- En relación a una manera de mantener el modelo en funcionamiento será necesario que el mismo aporte beneficios palpables a corto plazo de manera que esto sea un motivante para la organización y sus colaboradores.

Pregunta 3.

¿Qué recomendaciones podría aportar desde su conocimiento para la implementación de un modelo de calidad en un establecimiento gastronómico?

Lo más importante de la ejecución de un modelo que sea una guía para el desempeño de una organización debe partir de que todos los involucrados comprendan que su participación es importante para el éxito de la organización y que todo aporte es significativo en el logro de los objetivos de la empresa.

Una de las actividades que los establecimientos deberán implementar cambiando muchos paradigmas gira en torno a la capacitación, que deberá convertirse en el eje central de la implementación de un modelo de calidad.

Considerar que la constancia debe ser un valor empresarial que se deberá cultivar de manera precisa si se considera encaminarse hacia la calidad.

Tener claro que el éxito de un trabajo enfocado en la calidad, radica principalmente en el recurso humano, su desempeño y compromiso a favor de una iniciativa que va a representar cambios en las algunas actividades.

Se debe mencionar también que los expertos coincidieron en mencionar que las condiciones de trabajo deben estar planteadas en la organización de manera adecuada en torno a un ambiente de trabajo adecuado, donde destaque el trabajo en equipo, e incluso la estabilidad laboral a largo plazo para cada uno de los colaboradores.

Finalmente se debe destacar que el análisis de esta información recalca que si bien este camino hacia la calidad puede representar trabajo constante, dedicación y tiempo, traerá consigo tareas adicionales que en su momento deberán ser asumidas con la responsabilidad del caso, y comprender que todo será un esfuerzo muy valorado en la generación de una cultura de calidad.

Pregunta 4.

¿Qué beneficios puede aportar un modelo de calidad a los establecimientos gastronómicos?

La opinión muy valorada de los entrevistados permitió describir de manera clara sus aportes en cuanto a los beneficios que un modelo podrá aportar a un establecimiento gastronómico, de esta manera se generan los siguientes criterios con su respectiva aclaración:

- Elevar los niveles de satisfacción del cliente: por medio de la implementación un modelo de calidad basado en el principio de la mejora continua, será posible delimitar estándares a tal de definir las características que debe presentar un producto/servicio de calidad y cómo deben satisfacerse las necesidades de los clientes, de esta manera proporciona a la empresa un marco para revisar periódicamente si se satisfacen estas necesidades, con el objetivo de una mejora continua, de manera que se pueda cada vez más cumplir con todas las expectativas que establece el cliente.
- Generar mayor eficiencia: La consecuencia de implantar un modelo de calidad se evidencia en la medida que se logra maximizar la eficiencia y la calidad de sus procesos. Elemento que para una empresa gastronómica representa un objetivo importante a cumplir.

- Aporte en la moral de los empleados: a criterio de los expertos, establecer un modelo de calidad beneficiara a los empleados de manera que se encuentren motivados y satisfechos, haciendo que se desempeñen adecuadamente en sus labores.
- Obtención de nuevos clientes: como una consecuencia positiva de elevar la satisfacción del cliente, permitirá que el establecimiento sea atractivo ante clientes potenciales, basados en la buena imagen que proyecta el hecho de que una organización ofrezca bienes y servicios de calidad.
- Mejora los procesos de la organización: de las entrevistas se puede desprender que al estandarizar los procesos que se realizan en el restaurante, se puede asegurar que se están cumpliendo las normas que hacen que sea un proceso optimizado.
- Diferenciación de la competencia: así mismo se destaca que para un establecimiento contar con un modelo de calidad, será un elemento a destacar por encima de la competencia.
- Reducción de costos: dejando claro que esta reducción no afecta a la calidad se debe reconocer que la aplicación de un modelo se enfocará en optimizar y eliminar perdidas tanto de tiempo como de recursos lo que se reflejara como una reducción de costos para el establecimiento.

Pregunta 5.

¿Conoce alguna experiencia en cuanto a la aplicación de un modelo de calidad en un establecimiento gastronómico?

Se abordó esta pregunta de manera que se pueda recabar referentes prácticos que puedan aportar a este estudio. En este sentido los expertos destacaron lo siguiente:

Desde el propio conocimiento y experiencia los consultados refieren a establecimientos franquicia de marcas tanto nacionales como extranjeras quienes disponen de varios criterios, modelos o sistemas de calidad que marcan el funcionamiento de dichas organizaciones, y que utilizan este recurso como una metodología para mantener y alinear sus estándares de operación para cada uno de sus franquiciados.

Así mismo se hace referencia a ciertos emprendimientos locales que si bien no hay conseguido establecer un modelo de calidad en su totalidad, realizan grandes esfuerzos por encaminar el funcionamiento de sus establecimientos ligados a estos preceptos.

4.3 Discusión.

En referencia a la información recabada de las distintas fuentes participes de este estudio podemos considerar elementos importantes a considerar:

En nuestro medio la implementación de la gestión de la calidad tiene un desarrollo poco difundido, según el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (2017), muestra por medio de la Encuesta ISO (ISO Survey) 2016, información entre la que recopila el número de certificados de sistemas de gestión emitidos por organismos de certificación acreditados, donde se identifica que por ejemplo la certificación de la norma ISO 9001, sigue siendo la más difundida en Ecuador y que paso de tener 486 certificaciones en el año 2006 a 1233 certificaciones para el año 2016. Si bien estas cifras son alentadoras y muestran que existe un aumento de la preocupación por la gestión de la calidad en el país, se debe destacar que para el año 2019 se confirman 1160 certificaciones lo que representa una mínima reducción y que además apenas 2 de estas certificaciones corresponden al sector de hoteles y restaurantes. (ISO, 2019)

En el mismo estudio se muestran los datos de nuestro país respecto de los certificados de la norma ISO 22000 sobre seguridad alimentaria, donde se destaca que en

el año 2008 existían apenas 5 certificaciones y que estas pasaron a 31 para el año 2016, y a 28 para el año 2019, lo que muestra un crecimiento bastante modesto. (ISO, 2019)

Si bien estos datos muestran la realidad de empresas que han obtenido una certificación de calidad, no hacen más que confirmar la poca aplicación de modelos de calidad que pone en juego al desarrollo organizacional y que validan los resultados de la presente investigación donde el 38% de restaurantes manifestó disponer de un modelo de calidad, y que pone de manifiesto que el trabajo en el sector tiene mucho por avanzar en este camino definido por la calidad.

Todas estas cifras brindan una oportunidad, a las organizaciones en general y como no también a las del sector de alimentos y bebidas, más aun en las condiciones actuales impuestas por la pandemia del Covid-19, de generar condiciones de mejora y canalizar los esfuerzos en reforzar sus procesos sobre la marcha, asegurar la inocuidad de los alimentos en toda la cadena de producción y abastecimiento, aplicar estrictos controles de seguridad alimentaria, higiene, gestión de riesgos, de calidad y actualmente de medidas de bioseguridad, para asegurar la aceptación y salud de sus clientes. (Carrión, 2020).

Por otra parte, la publicación denominada “Aporte al sector turístico de la provincia de Imbabura”, (Arauz et al., 2019) es un estudio de la oferta y demanda de bienes y servicios turísticos de la provincia, donde se incluyó a establecimientos de alojamiento, alimentos y bebidas, intermediación, transporte turístico de pasajeros y agencias de viajes. Destaca entre sus resultados un análisis de la existencia de empresas del sector que cuenten con certificados de calidad, que arroja que un 60% de los establecimientos disponen de esta certificación, para la provisión de sus servicios y garantizar la satisfacción de sus clientes, sin embargo el estudio destaca que el reto está en que el 40% restante se una a esta tarea y que no únicamente sea exclusividad de algunos

sino que sea una constante en el servicio ofertado a los turistas que visitan la provincia y así se incremente la tasa de retorno de los mismos impulsando la economía de la provincia y del país. Se debe considerar que el estudio en mención no muestra información sobre qué certificaciones son las que los establecimientos hacen referencia. Esta información concuerda con la recolección de información específica de los restaurantes seleccionados en este estudio, coincidiendo con la necesidad de ampliar la aplicación a más establecimientos mejorando la condición del sector gastronómico.

Estos datos confirman con la investigación realizada y hacen que el proyecto tome importancia como un aporte al sector del servicio de alimentos y bebidas, en la medida que se pueda hacer partícipe a cada uno de los establecimientos con los conceptos y lineamientos que un modelo de calidad puede ofrecer para mejorar las condiciones de trabajo en general.

CAPITULO V

PROPUESTA

En este apartado se presenta un modelo de gestión de calidad enfocado en los restaurantes de cinco y cuatro tenedores que han sido analizados, sin embargo este trabajo podría ser adaptado a pequeñas y microempresas del sector de alimentos y bebidas.

Este análisis muestra de manera clara y básica las acciones a realizar en búsqueda de consolidar un sistema de calidad en la organización y que permita alcanzar las mejoras que se plantean como alcanzables.

Para esto se ha considerado la estructura reconocida internacionalmente de la norma ISO 9001:2015, que enlista los requisitos que se deberían considerar en este contexto, tal como se detalla a continuación:

5.1. Contexto de la organización

5.1.1 Comprensión de la organización y de su contexto

En este apartado la organización debe tener definido un plan básico de dirección estratégica, el mismo que además debe incluir los resultados esperados con respecto al Sistema de Gestión de Calidad. Esta planificación debe estar documentada y se convierte en una guía para la dirección de la empresa. Una vez que se construye esta información será necesario que se comparta con todos los colaboradores de la empresa y que a su vez comprendan la filosofía que fue base y se pongan en práctica todos los valores organizacionales. (ISO, 2015)

Para la consecución de esta información se puede hacer uso de la metodología 5W2H, (Betancourt, 2018) que es una herramienta de gestión de fácil aplicación que

permite elaborar un plan de acción sistemático y estructurado por medio de 7 preguntas, tal como se presenta en la tabla a continuación:

Tabla 22. Plan de acción 5W2H

Plan de acción						
Objetivo:						
Tema	Objetivo	Localización	Responsable	Ubicación	Plazo	Cantidad
¿Qué hacer?	¿Por qué hacerlo?	¿Cómo hacerlo?	¿Quién debe hacerlo?	¿Dónde hacerlo?	¿Cuándo hacerlo?	¿Cuánto vale hacerlo?

Fuente: Elaboración propia

Una vez que se cuenta con esta información básica del establecimiento, la comprensión de la organización y su contexto puede ser analizada por medio de la aplicación PESTEL, que es un instrumento de planificación estratégica para definir el contexto de una organización en varios ámbitos. (Alvarado, 2015)

Tabla 23. Matriz PESTEL

Análisis PESTEL					
	Factores	VARIABLES	Situación	Oportunidad	Amenaza
Político					
Económico					
Socio Cultural					
Tecnológico					
Ecológico					
Legal					

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de esta matriz (Pérez-Taberner, 2019) analiza cada ámbito considerando lo siguiente:

- Político, hace referencia a políticas gubernamentales tanto a nivel local, regional, nacional e internacional que pueden incidir de manera directa en el restaurante.
- Económico, se analizan los factores de la economía del país. Se deben considerar factores como tasas de interés, índices de desempleo, accesibilidad a recursos y de manera importante índices de inflación. Se consideran estos elementos pues pueden afectar de manera directa a la planificación dentro de la organización.

- Socio-cultural, se describen los factores relacionados a la cultura, nivel educativo, religión, creencias, hábitos de consumo, entre otros que pueden aportar valor al proyecto o que en su defecto pueden afectarlo. En el caso de un restaurante merece especial atención el análisis de las tendencias de consumo, el comportamiento de los clientes e incluso de los potenciales clientes.
- Tecnológico, el restaurante deberá analizar su relación con la tecnología y la necesidad de implementación de la misma en la medida de lo posible, por medio de maquinaria, sistemas o herramientas que promuevan el desarrollo de las actividades. En este sentido debe considerarse que la tecnología se mantiene en constante evolución, y no siempre será posible estar a la vanguardia, sin embargo, se debe considerar que esto no afecte a la competitividad de la organización.
- Ecológico, en este apartado se deben revisar los factores relacionados con la conservación del medio ambiente y que pueden afectar al negocio. Sería ideal considerar el manejo de desechos que el restaurante genera en el desarrollo de sus actividades, el uso de plástico de un solo uso, el consumo de agua en los procesos de producción entre otros aspectos.
- Legal, como parte fundamental para la operación de un establecimiento este apartado hace énfasis en el análisis de factores legales que tienen incidencia en el funcionamiento del restaurante, en relación con permisos municipales, licencias, legislación laboral, sanitaria, legislación tributaria, entre otras.

De esta manera el establecimiento podrá identificar claramente aspectos claves con relación a su contexto y desarrollo de las actividades habituales, tanto en tiempo presente como a futuro, lo que permitirá crear estrategias de mercado, desarrollar productos y servicios, así como tomar decisiones al interior del negocio.

5.1.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Es importante para la empresa, poder identificar a las partes interesadas internas y externas, así como sus requisitos con respecto a la gestión de la empresa. Por medio de un análisis se debe describir lo que las partes interesadas esperan obtener conociendo sus expectativas sobre el desempeño de la organización. Los interesados principalmente en una pequeña y microempresa de servicio de alimentos y bebidas son: clientes, empleados, proveedores, gobierno, competidores y sociedad. Para esto se propone utilizar un mapeo de actores clave. (Esparza, 2017)

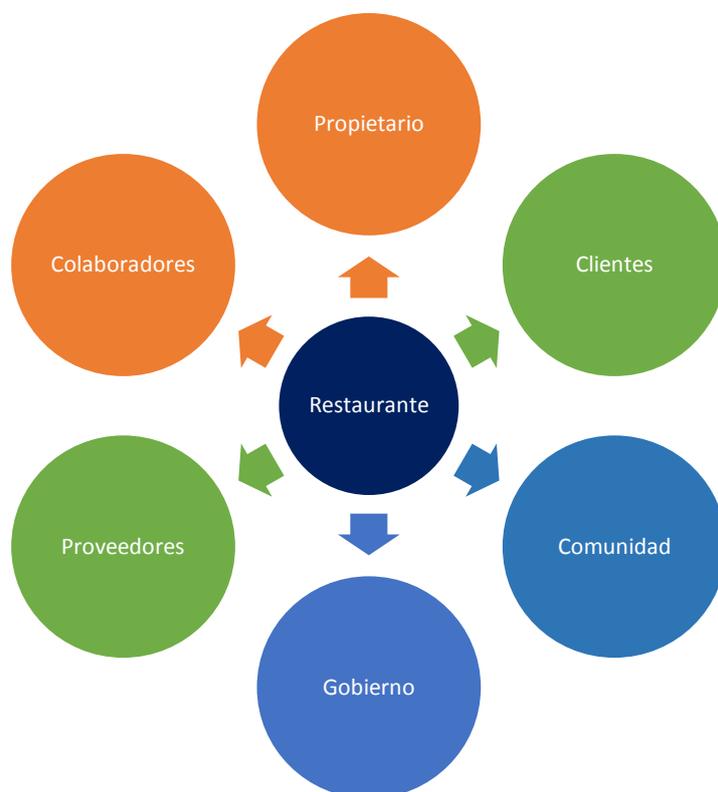


Figura 18. Partes interesadas

Cada apartado se explica, dentro de un contexto (Franco, 2008) que involucra a los restaurantes de la ciudad y considerando el análisis realizado previamente:

- Restaurante, es el centro de este análisis y se rodea de las partes interesadas. Su interés radica en la rentabilidad de los productos y servicios ofertados.

- Propietario, define a la persona a la cabeza del establecimiento o a quienes encabezan esta empresa y es quien con los recursos necesarios se presenta como un inversionista. Sus intereses radican en la base legal el funcionamiento del restaurante, políticas generales, rendimientos financieros.
- Trabajadores, son un grupo de interés muy importante dentro de la empresa y se compone por las personas que prestan sus servicios profesionales dentro de la misma. Sus intereses se enfocan en la estabilidad del trabajo, ambiente laboral y cumplimiento de obligaciones.
- Clientes, aún más importantes que los trabajadores, son todas aquellas personas naturales u organizaciones que acceden a los servicios de la empresa. Este grupo de interés permite que la empresa crezca, se mantenga o se proyecte en el tiempo.
- Proveedores, se trata de las organizaciones o personas que suministran sus servicios o productos a la empresa en base a las necesidades planteadas. El proceso de identificación y definición es muy importante para el desarrollo de las actividades propias de la empresa.
- Gobierno, representa a la autoridad concerniente en el ámbito nacional, regional o local donde se desarrolla la empresa. Su análisis debe centrarse en las leyes, reglamentos y normativas que regulan a la actividad.
- Comunidad, involucra al escenario en donde la empresa se desarrolla, incluye a toda la sociedad, que si bien no tiene una relación directa con la empresa, debe ser considerado.

A continuación, se muestra un resumen de las partes interesadas así como sus intereses en el desarrollo de la empresa.

Tabla 24. Partes interesadas y sus intereses

	Parte interesada	Interés de la empresa
Propietarios	Rentabilidad Posicionamiento Desarrollo de la empresa Productividad	Liderazgo Gestión de empresa Toma de decisiones
Trabajadores	Crecimiento profesional Remuneración adecuada Capacitaciones	Cumplimiento de objetivos Proactividad
Clientes	Calidad del servicio Precios adecuados Garantía Honestidad Fiabilidad y rapidez Comunicación	Fidelización Satisfacción del cliente Recomendación Pago a tiempo
Proveedores	Pago puntual Contratos a largo plazo Fidelización	Productos/servicios de calidad Precio competitivo Descuentos Respuesta rápida
Gobierno	Impuestos Cumplimiento normativas Empleo justo Gestión de residuos	Flexibilización Seguridad Comercio justo Estabilidad política y económica
Comunidad	Generación de empleo Cuidado medioambiental	Clientes potenciales Trabajar en conjunto Asociatividad

Fuente: Elaboración propia

5.1.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad

En este apartado la organización define los límites del modelo de calidad, en este caso se identifican los requisitos de la normativa ISO 9001:2015, que no serán considerados por la organización, ya que su desarrollo no interfiere directamente con el giro del negocio y no afectan a la satisfacción del cliente. En el desarrollo del modelo se han evidenciado de manera directa los elementos más influyentes y que pueden aportar en la consecución de un restaurante donde se desarrollen procesos con calidad.

Aquí cada restaurante de las categorías seleccionadas para este estudio tanto de 4 o 5 tenedores, en base a sus características y especificaciones de su propia realidad y con las características de operación que tenga, con un análisis previo que involucre a su personal, los recursos y sobre todo la intención de la administración en torno a la calidad, puede definir los procesos que se verán involucrados y que forman parte de este modelo. (Juliá y Porsche, 2002)

En el presente trabajo se han detallado la mayoría de los apartados a tal de definir acciones y plantear un escenario ideal para los establecimientos.

5.1.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos

Como parte necesaria para el establecimiento es necesario evidenciar de manera gráfica la estructura de los procesos relacionando con el desempeño de las actividades.

En este contexto en base a la información que se tiene de los establecimientos y de su contexto se definen los procesos más relevantes, y que influyen de manera directa o indirecta en la prestación del servicio (Juliá y Porsche, 2002), entre los que tenemos:

- Administración del restaurante
- Preparación de alimentos
- Adquisiciones
- Almacenamiento
- Higiene y limpieza
- Gestión del talento humano
- Atención al cliente
- Gestión de la calidad
- Mantenimiento

Para la construcción del mapa de procesos es necesario clasificar a estos procesos de la siguiente manera:

Tabla 25. Definición de procesos

Procesos	Descripción	Detalle
Procesos clave	Son aquellos procesos que tienen una gran importancia sobre la expectativa del cliente o que consumen gran parte de los recursos de la organización y abarcan desde la recepción de la materia prima hasta el despacho.	<ul style="list-style-type: none"> - Preparación de alimentos - Atención al cliente
Procesos estratégicos	Son aquellos procesos que se desarrollan dentro de la organización y no intervienen directamente en la elaboración del producto o servicio son necesarios para el adecuado funcionamiento del restaurante.	<ul style="list-style-type: none"> - Administración del restaurante - Gestión de la calidad
Procesos de soporte	Son aquellos que sirven de apoyo para la ejecución de los procesos clave de la organización, no influyen directamente en el servicio que se brinda en el restaurante y son necesarios para contribuir a que este servicio se pueda brindar.	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento - Adquisiciones - Gestión del talento humano - Almacenamiento - Higiene y limpieza

Fuente: Elaboración propia

Identificados estos procesos, se presenta gráficamente la interacción de estos en la estructura del restaurante:

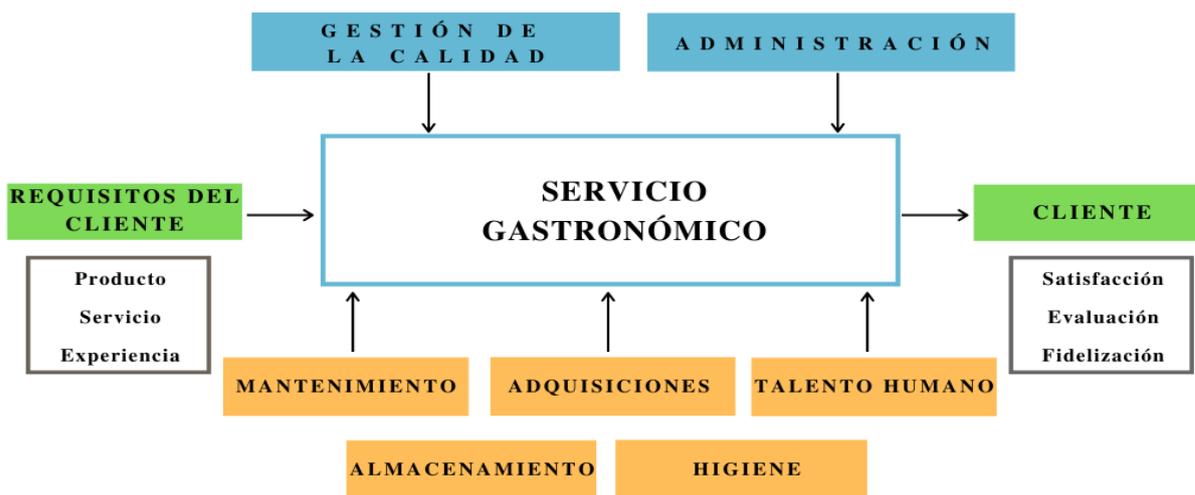


Figura 19. Mapa de procesos

5.2 Liderazgo

5.2.1 Liderazgo y compromiso

Generalidades

Este ámbito importante en el desarrollo de un modelo de calidad corresponde a la administración del establecimiento, de donde deben nacer las iniciativas necesarias para demostrar la capacidad de implementar el modelo de gestión en todo nivel del establecimiento, (ISO, 2015) asegurando que:

- Se pueden garantizar todas las políticas de calidad y los objetivos de calidad establecidos y son compatibles con la dirección estratégica de la organización.
- La política de calidad sea entendible y comunicada dentro de la organización.
- Se garantiza la integración de los requisitos del modelo de calidad con los procesos de la propia empresa.
- Se promueve el conocimiento del enfoque basado en procesos.
- Se dispone de los recursos necesarios para el modelo de calidad.
- Se comunica la importancia de realizar una gestión eficiente de la calidad.
- Se garantiza la consecución de los resultados previstos.

Enfoque al cliente

Desde la administración del establecimiento se debe construir un entorno que se base en el enfoque al cliente, realizando los esfuerzos necesarios para conocerlo y lograr la satisfacción de sus necesidades. Todas estas actividades deben lograr la fidelización de sus clientes.

Se debe considerar que este enfoque debe partir desde la concepción propia del proyecto, donde la planificación tenga como objetivo central al cliente, en cada uno de los ámbitos desarrollados. No se debe dejar de lado ningún aspecto en esta consideración pues es la base del modelo de calidad. (ISO, 2015)

5.2.2 Política de calidad

Establecimiento de la política de calidad

En base a lo que plantea la Norma ISO 9001, la gerencia del establecimiento es la responsable del planteamiento de la calidad, y por lo tanto es de donde debe partir el planteamiento de la política de calidad, incluyendo los objetivos a alcanzar y el compromiso en general relacionado a la calidad. (Juliá y Porsche, 2002).

Propender como premisa la permanente optimización de su organización y funcionamiento enfocado a la atención al cliente.

La política de calidad forma parte de la cultura de la empresa y para que ello sea posible debe ser conocida, entendida, implantada y mantenida a todos los niveles de la organización, a fin de transmitir a toda la organización la importancia de satisfacer los requisitos de los clientes. (ISO, 2015)

Para establecer la política de calidad, se debe considerar que esta debe ser pertinente a los objetivos y metas del restaurante y las necesidades de sus clientes. El restaurante debe asegurar que su política se ha entendido, se ha implementado y se mantiene en todos los niveles del establecimiento, en referencia a la alta dirección, al nivel de mandos medios y al nivel operativo.

De manera práctica debe poseer estos puntos:

- Debe enfocarse en la intención de satisfacer las necesidades de los clientes, e incluso referirse a necesidades específicas, como hacer referencia a la capacidad de ofrecer alimentos seguros en cuanto a su higiene y manipulación, entre otras características.

- Debe tener un enfoque hacia la competitividad desde el ámbito de la calidad, enunciando que los productos y servicios del restaurante deben igualar o exceder la calidad de la competencia, así como declarar la intención de un mejoramiento constante y periódico.
- Incorporar la calidad a todas las áreas del restaurante.
- Debe ser planteada en términos que sean fácil de comprender para todos los involucrados.

Esta política, así como la filosofía de la empresa, deberá estar documentada y publicada en espacios de fácil visualización.

A continuación, se plantea un ejemplo de cómo podría definirse la política de calidad:

Política de Calidad

Restaurante “A”

El cliente es nuestra primera razón de ser y todo el servicio que prestamos en el Restaurante “A”, está orientado a lograr la satisfacción de los gustos y preferencias del cliente. Esto lo logramos asegurando que la calidad de nuestro servicio es un compendio donde cada parte del proceso y cada uno de los colaboradores contribuyen a este logro, por medio de la generación de experiencias agradables y satisfactorias durante la estancia en el establecimiento.

Para lograr esto, el Restaurante “A”, ha establecido un sistema de gestión de la calidad, que se basa en la mejora continua de nuestros procesos con proyección a lograr en todo momento la satisfacción de nuestros clientes, que tiene como pilares básicos:

1. La Satisfacción de nuestros clientes: siempre comprometidos con brindar el mejor servicio a todos nuestros clientes, teniendo como objetivos:
 - Ofrecer una atención al cliente y un servicio amable y personalizado.
 - Dar información clara y eficaz a cada uno de nuestros clientes.
 - Atender y responder las solicitudes de los clientes en el menor tiempo.
2. La Calidad de las materias primas: aspecto imprescindible para prestar un buen servicio en el restaurante.
3. Responsabilidad social: comprometidos con nuestro entorno aseguramos los procesos de gestión de los residuos generados, así como la reducción al máximo la incidencia en el medio ambiente.
4. El Compañerismo: El respeto, la consideración y el trato cordial con el resto de los miembros de la plantilla es fundamental para crear un buen ambiente de trabajo.
5. El Compromiso: la organización se compromete a cumplir con cada uno de los requisitos acordados con el cliente, mediante el control de cada uno de nuestros procesos.

Aprobado por: Administración

Fecha: 01-01-21

Versión: PC001.21

Se debe aclarar que el ejemplo presentado solamente representa una guía para los establecimientos y que lo que corresponde es que cada uno pueda reflejar por medio de esta importante declaración la filosofía de la empresa y plantar los propósitos propios además de alcanzables a medida de las propias capacidades.

5.2.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

La definición clara de las funciones y puestos es una práctica importante en el restaurante cuyo objetivo es de lograr una adecuada coordinación de los integrantes de la organización, permitiendo designar tareas y responsabilidades para el desempeño de un trabajo adecuado, un mejor servicio, evitar duplicar funciones, delimitar áreas de trabajo y mejorar la comunicación. (Feijoo et al., 2009)

En el caso de un establecimiento que ya opera, para lograr esta definición de funciones debe partir de un análisis de la situación actual, en relación a la estructura organizativa que permita conformar un organigrama, para lo que se sugiere tomar en cuenta la siguiente metodología (Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá, 2009).

- Apoyo de los Niveles Superiores

En primer lugar, se debe partir de comunicar a los jefes o responsables de las áreas de trabajo las intenciones de este proceso de recolección de información de la estructura actual del restaurante para así contar con el apoyo necesario.

- Recopilación de la Información

Consiste en levantar información de cada persona que trabaja en el restaurante, ya sea mediante encuesta o entrevista, y así poder recopilar los elementos necesarios para la construcción del organigrama.

Esta información debe básicamente estar relacionada a las áreas o departamentos que integran el establecimiento, el nivel jerárquico que tiene la persona que aporta la información, las relaciones que tiene con otras áreas y las funciones que realizan.

- **Clasificación, registro y análisis de la información.**

Una vez que se tiene esta información, la misma debe ser analizada para evidenciar posibles problemas en la estructura orgánica del restaurante, tales como duplicación de funciones, falta de responsables o actividades que no han sido consideradas.

- **Elaboración del organigrama**

Cuando existe la certeza de que esta información es la adecuada, que se ha revisado, analizado y en caso de ser necesario reestructurado, se puede construir un organigrama que muestre la estructura de las áreas que conforman el restaurante y su correcta organización.

Para lograr una configuración adecuada, es común primero realizar un análisis funcional del establecimiento, que es una metodología que determina las funciones que se deben llevar a cabo para lograr los objetivos del restaurante desde lo general a lo específico, es decir definiendo propósitos clave hasta llegar a las funciones más simples que las realiza un colaborador.

De esta manera en base a la información recabada de cada establecimiento, se puede configurar tanto el mapa funcional y el organigrama genérico como base para la aplicación particular de este modelo.

A continuación, se muestra un ejemplo, basado en la información recabada de los establecimientos de la ciudad y que se muestra como una configuración genérica que sea referencia.

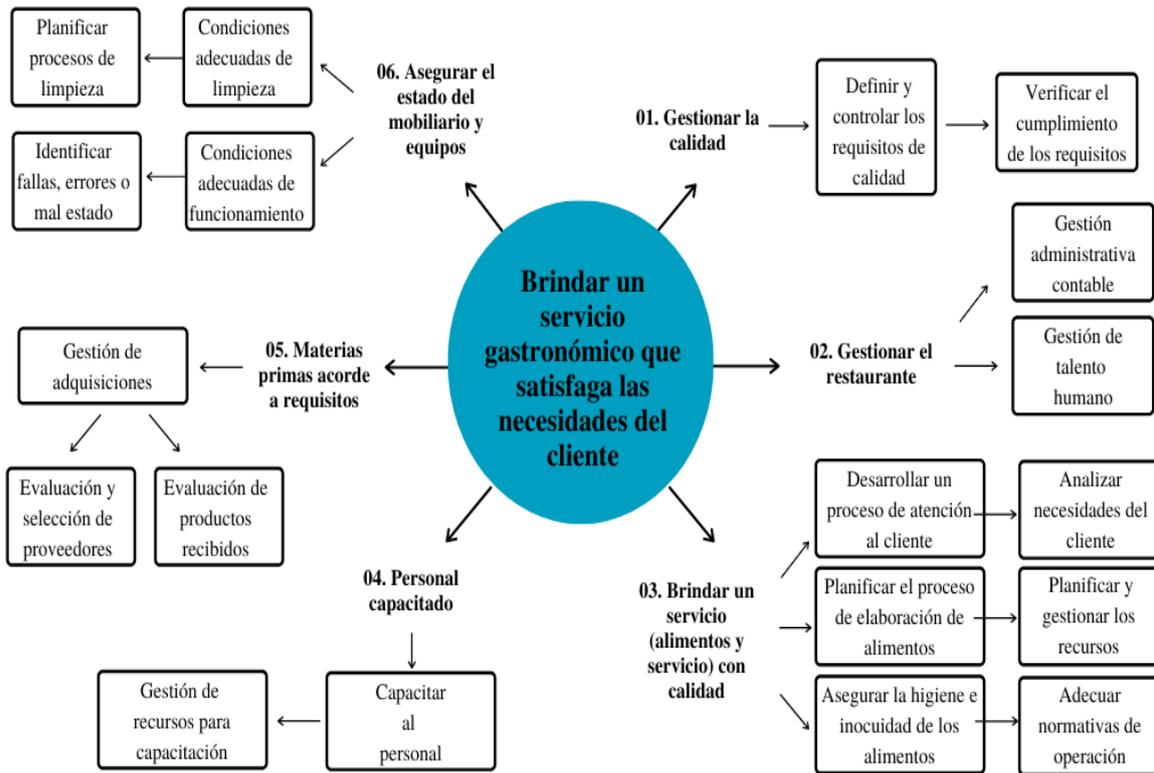


Figura 20. Mapa funcional del restaurante

En base a este análisis funcional del estaurante se describe un organigrama genérico que podría ser adaptado a cada uno de los establecimientos parte de este estudio:



Figura 21. Organigrama

5.3. Planificación

5.3.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades

El tema de la Covid – 19 se convierte en un apartado importante en este modelo de calidad, al hacer énfasis en las consideraciones necesarias para que el restaurante conozca qué hacer en estos momentos y como desempeñarse dentro de los parámetros que permitan evitar el contagio y propagación del virus. Sin duda alguna, lo primero a tomar en cuenta y desarrollar en todo su alcance serán los protocolos establecidos por las autoridades correspondientes tanto a nivel nacional como a nivel local con los COE Cantonales y los planteamientos que estos puedan realizar, actualizar y controlar, en relación a procedimientos, aforos permitidos, entre otras especificaciones.

En este sentido con fecha 15 de mayo del 2020 se presentó el “Protocolo General de medidas de bioseguridad para establecimientos de alimentos y bebidas: restaurantes y cafeterías, al momento de su reapertura, en el contexto de la emergencia sanitaria por Covid-19”, instrumento trabajado en conjunto por el Ministerio de Salud, el Ministerio de Turismo, la Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria (ARCSA) y por la Agencia de Regulación y Control de la Bioseguridad y Cuarentena para Galápagos, que tiene por objetivo determinar los lineamientos de referencia para el uso de equipos de protección personal, a fin de fortalecer la bioseguridad y medidas sanitarias para usuarios internos y externos de establecimientos de alimentos y bebidas categorizadas como restaurantes y cafeterías; previo a que estos establecimientos reinicien su actividad económica. Anexo D.

En resumen en este documento se describen los siguientes lineamientos que deben ser implementados por los establecimientos:

1. Recomendaciones para todo el personal antes de salir de casa

Donde se proponen algunas recomendaciones en cuanto a la higiene personal que deben considerarse en este entorno

2. Desplazamientos al lugar de trabajo

Que analiza las diferentes observaciones en torno al medio de transporte que se utilice para acudir al trabajo

3. Requisitos en el lugar de trabajo

Se especifica los requisitos que se declaran como mínimos para el lugar de trabajo y que vinculan a los aportes del empleador y del trabajador, detallando los requisitos tanto generales así como específicos a cada puesto de trabajo, analizando el caso de meseros, cajeros y guardias de seguridad.

4. Requisitos de limpieza y desinfección de instalaciones

Que describe procesos de limpieza y la regularidad con que se deben realizar, siempre basado en la realidad de cada establecimiento. Además, se incluye un enlace para conocer la correcta utilización de los elementos químicos, las concentraciones y tiempos de retención para garantizar la limpieza y desinfección adecuada.

5. Requisitos de limpieza de utensilios, vajilla y mantelería

Se plantean recomendaciones para trabajar con elementos necesarios para el desarrollo del servicio y garantizar la inocuidad de los mismos.

6. Requisitos para el manejo de desechos

Se emiten criterios para asegurar el manejo de los desechos que produce el restaurante.

7. Requisitos para el manejo de proveedores

Se sugiere se levanten procedimientos para el manejo de proveedores y se emiten recomendaciones para su manejo. Se describen medidas a tomar en caso de que no se cuente con proveedores específicos, sino que se acuda a mercados, supermercados u otros similares.

8. Requisitos para el servicio a domicilio

Hace énfasis en el documento trabajado por ARCOSA, que es el protocolo para establecimientos de alimentación colectiva (Anexo E) y para quienes preparen y entreguen alimentos y a la guía de bioseguridad para entregas a domicilio y atención al cliente. (Anexo F)

9. Requisitos para el cliente

Se mencionan los mínimos exigibles a los clientes además de hacer énfasis en la atención especial hacia las actualizaciones del COE Nacional o Cantonal según corresponda.

10. Acciones mínimas para el inicio de operaciones o servicios

Menciona requerimientos básicos que se deben contemplar al interior de los establecimientos.

Sin embargo y sin oponerse a dichos procedimientos establecidos en nuestro país, será importante cada uno de los esfuerzos adicionales que el establecimiento pueda desarrollar a tal de garantizar la bioseguridad de su establecimiento, siempre y cuando estas propuestas correspondan a información verificada o de fuentes confiables como la Organización Mundial de la Salud, u otras entidades de confianza.

5.3.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos

Los objetivos de calidad se convierten en el mecanismo necesario para dar seguimiento al avance y cumplimiento de las actividades de las distintas áreas del restaurante, y a su vez establecen los parámetros para que se trabaje de manera alineada y congruente con lo definido en la política de calidad. (López, 2005)

La definición adecuada de estos objetivos, desea asegurar que se plasme la política de calidad en el establecimiento, para lo cual se los puede establecer anualmente y así evaluarlos periódicamente en cuanto a la consecución de resultados a corto plazo.

Para esto se debe considerar las siguientes características al formular los objetivos:

- Claridad, el objetivo debe mostrar de manera clara que es lo que se quiere lograr con él, y su redacción debe hacerse como una acción.
- Medible, de manera primordial el objetivo debe estructurarse definiendo parámetros medibles, cuantificables ya sea en tiempo, u otro tipo de datos numéricos de manera que se pueda verificar su cumplimiento en un periodo determinado.
- Alcanzable, en este sentido el restaurante debe plantearse objetivos que se puedan cumplir, y que su logro sea un aporte a la organización.

De manera general se pueden presentar algunos ejemplos de los objetivos de la calidad que pueden configurarse como los propios a cada establecimiento y que permitan gestionar la calidad del restaurante:

Tabla 26. Objetivos de la calidad

Objetivo	Responsable	Indicador
Implementar el modelo de calidad	Propietario	Gestión de calidad
Inspeccionar los procesos de operación	Jefe de cocina	Control de procesos
Mejorar la satisfacción del cliente	Toda la organización	Satisfacción del cliente
Promover el compromiso con la política de calidad	Toda la organización	Gestión de la calidad
Mejora continua de la calidad del servicio	Toda la organización	Gestión de la calidad

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 26 se puede distinguir el planteamiento de objetivos de calidad genéricos que deberán adaptarse a cada establecimiento de manera clara y estructurada, determinando un plazo, el responsable tanto de su desarrollo como también del seguimiento para la consecución de los mismos, dejando además por anticipado cuales son los indicadores que permitirán mostrar el desarrollo y medir su cumplimiento.

5.4. Apoyo

5.4.1 Recursos

Generalidades

La implementación de un modelo de calidad, hace necesario que se consideren los recursos necesarios, en referencia a recursos humanos, materia prima, equipos, entre otros, lo que implica que el contexto del restaurante debe analizar y definir procesos donde se involucren, a tal de que se asegure la satisfacción de las necesidades del cliente.

Personas

En este aspecto es necesario definir los diferentes puestos de trabajo, dejando delimitando las responsabilidades, así como el perfil necesario para cada puesto, considerando su formación y experiencia.

Descripción de Proceso de definición de puestos de trabajo

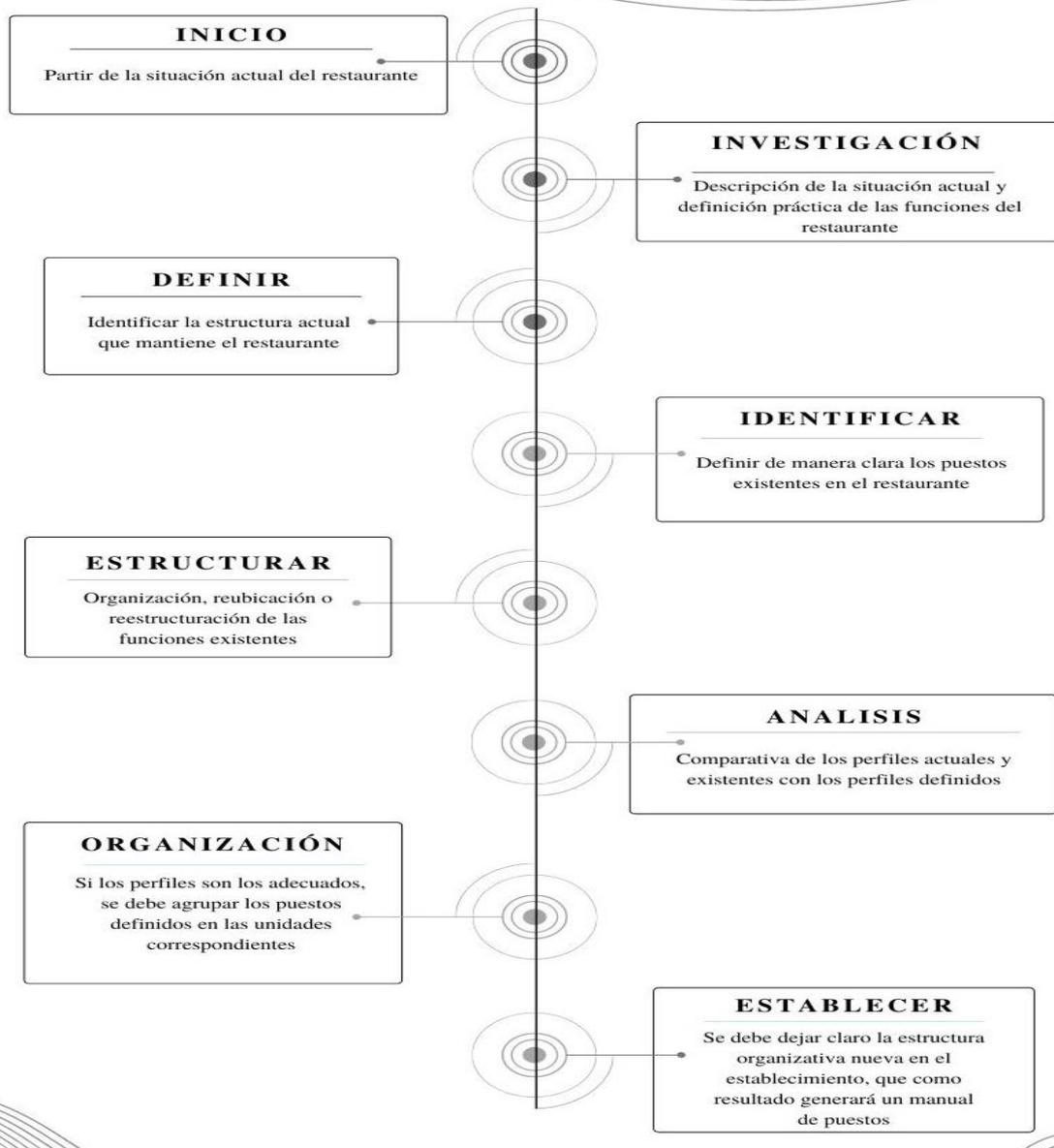


Figura 22. Descripción de puestos de trabajo

Competencia de empleados y capacitaciones.

Ante la incorporación de un colaborador nuevo al restaurante es necesario iniciar un proceso, de manera que esta persona pueda comprender claramente los parámetros de funcionamiento del establecimiento, por medio de un proceso de inducción que refleje

sus responsabilidades, los procesos, manejo de equipos, instalaciones, entre otros aspectos que se consideren importantes. Por otra parte, para el personal que ya colabora con el establecimiento, el proceso de capacitación debe abordar conocimientos nuevos, reforzar temas que se consideren necesarios, y sobre todo se pueda generar un ambiente de trabajo colaborativo y participativo (Franco, 2008)

Como muestra se presenta el proceso graficado de capacitación del personal con la identificación de necesidades del personal.



Figura 23. Proceso de formación – capacitación del personal

Así mismo se grafica el proceso de selección y contratación del personal del restaurante, que se aplicará de manera eficiente para incorporar al nuevo colaborador en base a las necesidades identificadas.

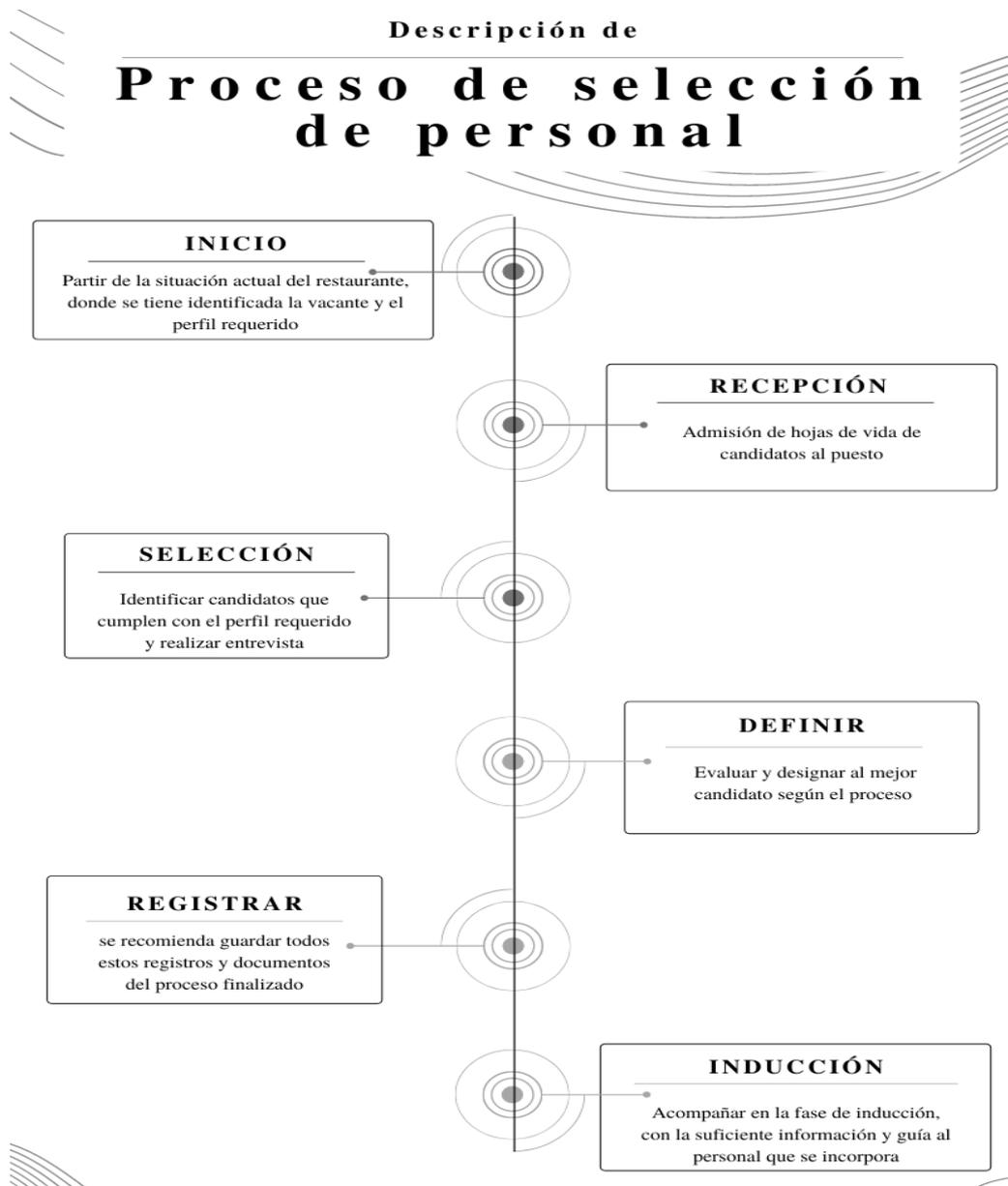


Figura 24. Proceso de selección del personal

Finalmente, el proceso relacionado al personal identifica las características del proceso de evaluación del desempeño de los colaboradores, identificando el cumplimiento de las funciones en el puesto asignado, tal como se grafica a continuación:

Descripción de

Proceso de evaluación del desempeño

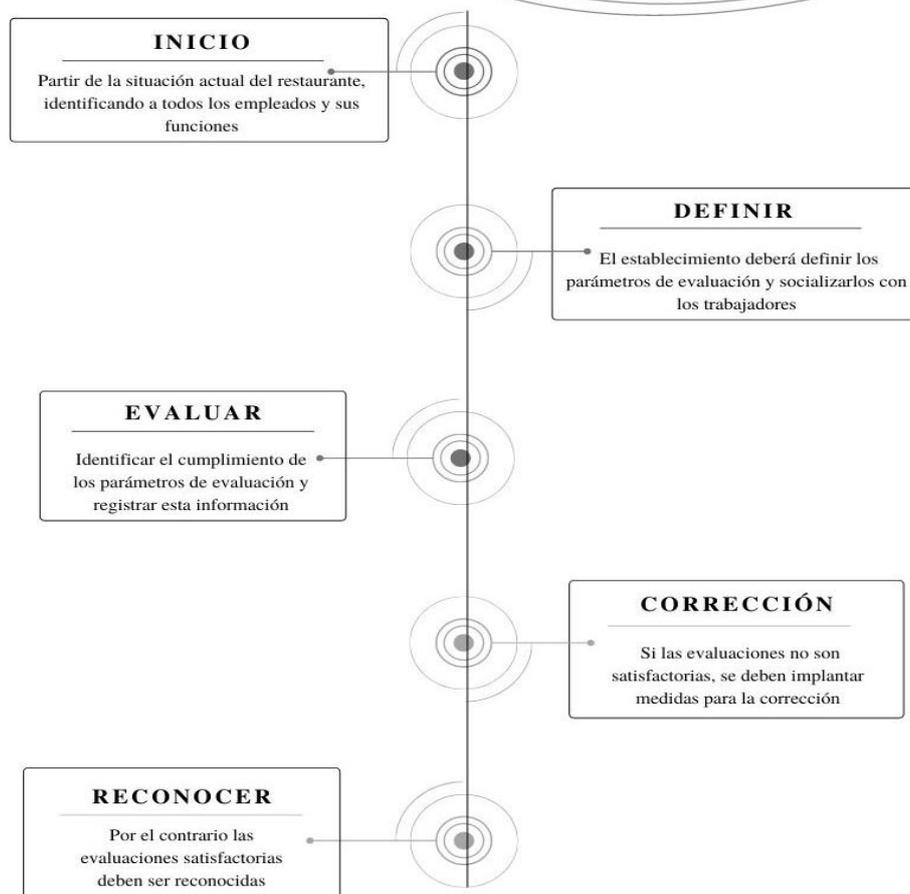


Figura 25. Proceso de evaluación del desempeño

Infraestructura

Gestión del espacio, edificios, equipo y servicios.

El estado en general de la infraestructura del restaurante debe ser monitoreado de manera continua, a tal de que se asegure su conformidad o se plantee intervenir de manera que se ejecute su adecuación, permitiendo que este aspecto contribuya en la conformación de un producto y/o servicio de calidad. (Gallego, 2001)

Aquí podemos considerar las principales recomendaciones en torno a la infraestructura:

- El restaurante debe contar con el espacio de trabajo propicio que permita el desarrollo adecuado de las actividades, en relación a su propio aforo, a las actividades que se realizan, al número de empleados, u otros factores propios del establecimiento, en donde se considere tanto el área de cocina como el área del servicio, baños, áreas de ingreso, parqueaderos u otros.
- Es igual de importante que se considere que los equipos de trabajo estén en óptimo estado, sean los necesarios en base a las operaciones que se realizan, sean suficientes en cantidad y disponibilidad, de los cuales además se tenga un plan de mantenimiento y reposición de los mismos en base a la depreciación calculada.

Ambiente para la operación de los procesos

Para garantizar la calidad de los procesos, es imprescindible que se asegure un ambiente de trabajo bueno para el desarrollo de los procesos en el restaurante, aspecto que debe ser considerado como un requisito más importante de lo que parece, pues determina que el establecimiento deba determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para el funcionamiento de sus procesos y plantear así un escenario para lograr la conformidad de los productos y servicios. (Gallego, 2002)

En este sentido se debe contar con un ambiente que genere las condiciones apropiadas, y que combine en el caso del restaurante además de estas características, las condiciones idóneas para asegurar un ambiente adecuado desde el punto de vista de la higiene para la preparación de alimentos.

Para hacer énfasis a este aspecto, de manera combinada con la infraestructura, equipos y generar el ambiente adecuado, se propone aplicar de manera fácil y organizada la metodología denominada Kaizen o 5 s, tal como se explica a continuación:

Esta metodología involucra en primer lugar la participación de todos los involucrados, en el restaurante, para organizar los lugares de trabajo, y lograr espacios funcionales, limpios, ordenados, agradables y seguros, permitiendo que al contar con estas premisas que involucran orden, limpieza y disciplina se llegue a la calidad. (Suárez y Miguel, 2009)

En las circunstancias de la pandemia, que mejor que un restaurante pueda contar un proceso sistemático que plantee mejoras visibles, de fácil consecución y que además permitan adaptarse a las circunstancias del establecimiento

Para esto se consideran 5 aspectos que detallan:

- Seleccionar, consiste en identificar elementos innecesarios en las áreas de trabajo, y que no corresponden a dichos lugares. Este primer paso requiere un plan de acción inmediato, identificando estos elementos innecesarios.

Se sugiere poder designar esta tarea a los miembros de cada área, quienes enlistaran los elementos innecesarios identificando su ubicación y la descripción correspondiente, para posteriormente revisarla y detallar un plan que permita eliminar estos elementos.

- Orden, hace énfasis en la premisa de definir un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Será necesario para esto que se planteen propuestas específicas de cada área del restaurante a tal de que estas definan sus propias acciones y lograr este ordenamiento.

Si bien es importante organizar los elementos físicos que se disponen para desempeñar el trabajo, en esta etapa también se deben considerar el orden en relación al desempeño de los procesos regulares, es decir analizar de qué manera se realizan y considerar mejoras que puedan ser beneficiosas.

- Limpieza, radica en definir los procesos de limpieza que sean necesarios de manera permanente, sistemática y que sean los adecuados para cada área del establecimiento.

Cada área planteará los procesos necesarios en base a referencias técnicas y deberá desarrollar un plan para su desarrollo, identificando tiempos, responsables y frecuencia, además de socializar estos procesos será adecuado estructurar un check list de manera que todos los colaboradores dispongan de la información necesaria.

- Estandarizar, el restaurante deberá mantener y promover los logros de las tres fases anteriores a más de promover mejoras que se puedan evidenciar.

Como propuestas adaptables a un restaurante se puede desarrollar una normativa de responsabilidades de cada empleado por área de trabajo a partir de los cambios propuestos; identificar con fotografías estado idóneo de las áreas de cocina, como repisas, mesones, mesa de trabajo, bodegas, áreas de servicio entre otras; mantener al alcance del personal de cocina las recetas estándar de las preparaciones con la identificación de porciones, montaje y decoración de los platillos; estandarización de procedimientos de servicio, como tiempo de despacho, formatos de comanda, entre otros procesos que se consideren necesarios.

- Disciplina, se considera la etapa más compleja de este proceso y basa su criterio en crear una cultura de calidad en la organización, que tal como se detalló en el

requisito liderazgo debe ser un planteamiento de la administración e involucrar a todos los colaboradores.

Se debe reconocer que la disciplina no es visible y no puede medirse a diferencia de los otros aspectos desarrollados bajo esta metodología, por lo que los esfuerzos se van a encaminar en tratar de crear y mantener esta cultura en la mente y en la voluntad de las personas que conforman la empresa, de manera que asuman la responsabilidad que esta disciplina conlleva.

Para este punto se tiene el respaldo de varios formatos que norman las actividades a realizar. Estos documentos se encuentran desplegados en las áreas correspondientes y muestran de manera clara sus objetivos. Esta presencia recurrente puede ser un elemento de ayuda para la generación de un hábito que se normalice en el proceder del día a día.



Figura 26. Ciclo de mejora Kaizen

Esta metodología Kaizen, tal como se observa en el gráfico, es un proceso estructurado y secuencial que actúa de manera lógica y que presenta en su etapa final el logro de generar la disciplina enfocada en la calidad, lo que permite hacer que este proceso se mantenga activo identificando elementos desde la etapa uno, compartiendo el criterio de la mejora continua.

5.4.2 Comunicación

Es una tarea del establecimiento definir de manera clara y precisa la forma de comunicación con la que se desarrollaran las actividades relacionadas al modelo de calidad en la organización. Para esto se debe precisar la manera de comunicar, cuando, a quien, como y quien, tanto al interior como para el exterior del restaurante. (ISO, 2015)

5.4.3 Información documentada

La documentación necesaria del modelo de calidad del establecimiento, involucra a todas las personas que participan en los procesos realizados en el restaurante en respuesta a los requisitos establecidos y deben considerarse los siguientes:

- Manual de calidad, es una guía para describir estructuralmente la política de calidad y la organización, el cumplimiento de los principios de calidad en el restaurante y definir los elementos que forman parte del sistema y la documentación de apoyo para su desarrollo.
- Política de calidad y objetivos de calidad.
- Procedimientos documentados, incluye documentos complementarios al manual de calidad y se utilizan para describir cómo se llevan a cabo las actividades de la organización a fin de cumplir con los requisitos establecidos.

- Descripciones de puestos de trabajo, donde se definen los requisitos necesarios para desarrollar las actividades de cada puesto de trabajo, en relación a formación académica, experiencia, entre otros que se consideren necesarios.
- Documentos auxiliares o de apoyo, son documentos adicionales del modelo de calidad, que pueden considerarse necesarios.

Control de documentos

Para este fin se plantea el procedimiento a tal de ejercer el control de documentos de manera que los mismos se puedan revisar, actualizar o adaptar a medida que sea necesario y que además esto sea justificado y comunicado oportunamente.

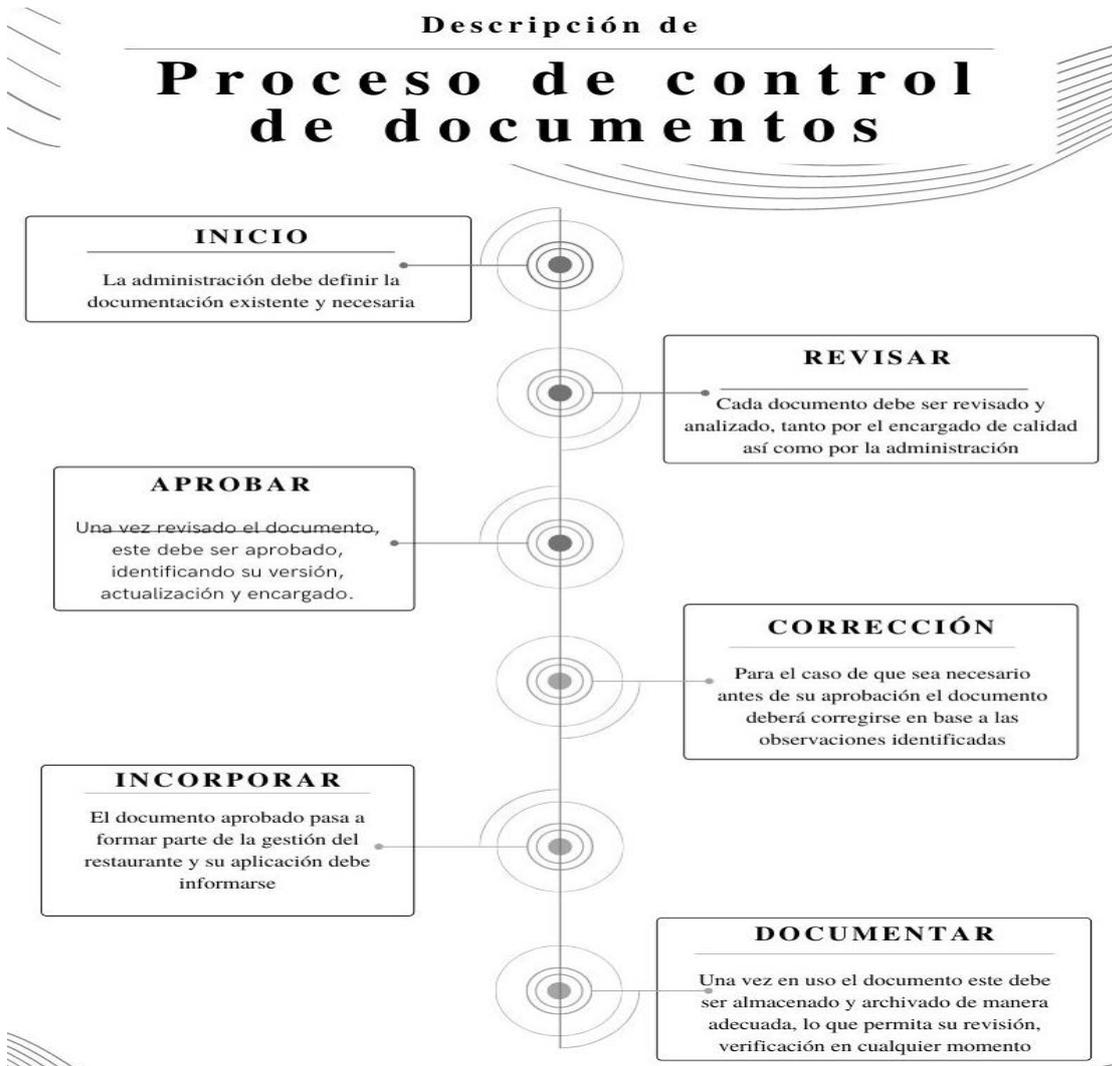


Figura 27. Proceso de control de documentos

Dentro de este control de los documentos, se debe hacer énfasis en la importancia del control de ciertos registros que se presentan dentro del restaurante, como por ejemplo al registro de asistencia del personal, al registro de pagos y obligaciones, registros de recepción de proveedores, entre otros que se consideren necesarios, los mismos que son la base para determinar que se están cumpliendo con los requisitos establecidos y además se convierten en un respaldo de la operación eficaz del sistema (Franco, 2008)

5.5 Operación

5.5.1 Planificación y control operacional.

A tal de cumplir con los procesos definidos en la organización, se deben planificar las acciones que permitan controlar los procesos e identificar las opciones de mejorar la relación con los clientes (ISO, 2015).

5.5.2 Requisitos para los productos y servicios.

Comunicación con el cliente

Tal como se mencionó, es importante que se establezcan los canales de comunicación necesarios con el cliente de manera que se pueda conocer la percepción del servicio, así como sus necesidades futuras. Este proceso debe asegurarse a tal de que la comunicación que puede ser de forma reactiva aportando solución a quejas, reclamos, sugerencias o pedidos del cliente o a su vez de forma proactiva evidenciando hacia los clientes acerca de los esfuerzos que se desarrollan para la mejora de la calidad en el servicio. (Quiroga, 2015)

Para esto se pueden planificar distintas estrategias:

- Buzón de sugerencias, que se colocará en el establecimiento de manera que sea accesible para cualquiera de los clientes, donde pueda reflejar su opinión de manera muy objetiva. En este sentido para la administración es importante poder realizar un tratamiento correspondiente para cada aspecto considerado, de manera que se generen y analicen los planes de acción necesarios para dar solución a las situaciones planteadas.

- De forma verbal, para esto, el personal del establecimiento debe tener la capacidad de identificar la información de parte del cliente, este proceso debe generar la confianza necesaria para validar esta información y sobre todo debe proporcionar las soluciones necesarias de manera que el cliente pueda sentirse satisfecho de los servicios proporcionados.
- Encuestas, es otro mecanismo que se puede utilizar para generar una comunicación con el cliente y conocer información valiosa frente al desempeño de los servicios ofrecidos. Esta técnica puede aplicarse de manera presencial una vez que el cliente abandona el establecimiento, o de forma digital enviando un correo al cliente. Es normal poder aplicar una estrategia que asegure levantar esta información para lo cual se puede aplicar un descuento o una cortesía por acceder a la encuesta.
- Contacto vía redes sociales, con la influencia de la tecnología en el desarrollo de los negocios es común que actualmente se pueda acceder a comunicarse con el cliente por este medio, utilizando redes sociales, o aplicaciones de mensajería instantánea, de manera que se puede obtener información valiosa del cliente y que debe ser analizada por la administración del establecimiento.

Este proceso de comunicación debe contemplar y tener muy claro que abarca distintos momentos con el cliente y que cada uno aporta información específica, que debe ser recabada con la astucia necesaria por parte del establecimiento a tal de identificar las expectativas del cliente.

Determinación de los requisitos para los productos y servicios

En base al análisis realizado sobre los restaurantes de la ciudad, se describe un escenario en el cual se ponen en juego por una parte los productos (alimentos y bebidas) que se ofrecen en cada establecimiento y por otra parte la atención al cliente que cada uno brinda. En este contexto los requisitos que los clientes presentan son muy variados y es tarea del establecimiento poder identificarlos y satisfacerlos. (Quiroga, s.f.)

Se debe anotar que un factor clave para poder conocer estos elementos radica en el mecanismo que el establecimiento tenga para comunicarse con el cliente, generando así una retroalimentación de la información, pudiendo ser de manera verbal, escrita por medio de pequeños formatos de encuestas o sugerencias, correos electrónicos, chats u otros mecanismos (Chon y Sparrowe, 2001)

De manera general se pueden mencionar ciertos referentes que deben ser tomados en cuenta al momento de enfrentar estos requisitos:

- Productos gastronómicos agradables, sin lugar a dudas es el principal elemento que debe destacar como requisito de los clientes de los establecimientos. La definición de este parámetro, su planteamiento y variedad, parten principalmente del propio concepto e idea de negocio y es la manera en que el restaurante puede poner énfasis en parámetros de innovación y creatividad.
- Higiene y manipulación de alimentos, es la base fundamental no solo de la preparación de los alimentos, sino de otros procesos que se desarrollan en el establecimiento, convirtiéndose en el mecanismo idóneo para generar confianza.
- Atención al cliente, como complemento de un buen producto alimenticio, es importante que el establecimiento pueda diferenciarse al generar un proceso de

servicio y atención al cliente adecuado, donde destaque la amabilidad y empatía lo que permitirá que la percepción del cliente sea positiva frente al restaurante.

- Estado de las instalaciones, es común que el cliente relacione al estado de las instalaciones del establecimiento con la calidad sus productos y servicios, por esta razón es importante que se cuenten con los planes necesarios de mantenimiento de las instalaciones de manera que se presenten en óptimas condiciones.
- Mobiliario y decoración, el establecimiento debe procurar mantener una relación estrecha entre su mobiliario, la decoración y el concepto del negocio, más aún en el destaque de que los mismos estén en buenas condiciones, procurando que formen parte de la experiencia del cliente satisfaciendo sus necesidades.
- Cumplimiento protocolos bio seguridad, en la actualidad se debe considerar que uno de los principales requisitos que el cliente evalúa en los establecimientos de servicio de alimentos y bebidas es la capacidad de estos para mostrarse seguros y consientes del manejo de la bio seguridad frente a la pandemia del Covid-19, y en este sentido, el restaurante deberá implementar de manera inmediata los protocolos establecidos y demás medidas que con su propia autoridad considere necesarios, a tal de asegurar la calidad de sus productos y servicios.

5.5.3 Diseño y desarrollo de productos y servicios

Generalidades

En este sentido el restaurante debe establecer, implementar y mantener un lineamiento al momento de desarrollar sus productos, lo que permita asegurar la posterior provisión de los mismos (ISO, 2015)

Planificación del diseño y desarrollo

Para dar cumplimiento a este planteamiento se sugiere la estandarización de recetas como un factor clave para asegurar el desarrollo de los productos y servicios.

Proceso de estandarización de recetas

La consecución de este proceso al interior del restaurante tiene como objeto dejar por sentado los parámetros correspondientes para el correcto desempeño de las funciones del área de cocina definiendo una guía para la estandarización de las recetas de todas las preparaciones que se ofertan tanto en cantidad, porciones, ingredientes, presentación, montaje y procedimientos (Durón, 2017). Para esto es importante que se consideren y definan mediante un trabajo liderado por el encargado del área y en conjunto con sus colaboradores los parámetros necesarios para esta tarea, así como también se puedan comprender sus beneficios:

- Uniformidad de las preparaciones, el cliente espera recibir un producto de similares características tanto al que recibió en anteriores visitas al establecimiento o en anuncios publicitarios en relación a la porción, ingredientes, y sabores.
- Costos, el trabajo de estandarización permite definir de manera clara el costo de las preparaciones al considerar la cantidad a utilizar de cada ingrediente, lo que a su vez es un coadyuvante de la definición de precios de venta definiendo un margen de ganancia para el establecimiento.
- Compras, el detalle de la estandarización de recetas, permite definir de manera clara la cantidad, especificaciones y detalles adicionales para generar una adquisición de productos de manera óptima.

- Definición de procesos, analizar de manera clara cada una de las preparaciones puede ayudar en la organización al desempeño de los procesos e incluso en la reordenación de los mismos, generando un ambiente más productivo y ordenado al momento de la producción
- Formación del personal, al mantener al alcance del personal de cocina las recetas estándar, permite formarlos de manera muy fácil al tener esta documentación de referencia
- Productividad, conocer de manera detallada la información referente a las recetas de las preparaciones permite alcanzar una mayor eficiencia en los procesos que se desarrollan.
- Rotación del personal, la estandarización de las recetas permite que se reduzca la dependencia de una persona en particular para la preparación de los platos o que ante la falta de la misma las preparaciones varíen, ya que la persona que este laborando en el momento será el responsable de la preparación manteniéndose siempre en los parámetros establecidos.
- Facilita el control, al conocer al detalle los insumos a utilizar, sus cantidades y rendimiento, se puede analizar de manera más precisa las mermas de los productos, controlar fugas o robos

De manera general, la estandarización de las recetas es un proceso metódico, que aporta profesionalismo al establecimiento y tal como se detalló, su implementación aporta varios beneficios no solo para aquellos establecimientos de un único local sino también con proyección para aquellos que tienen más sucursales o se expanden como franquicia, pues será el instrumento que aporte estabilidad a los productos y servicios ofertados y el camino adecuado para la planeación adecuada de las actividades. (Feijoo et al., 2009)

Para la consecución de este proceso se plantea una metodología que permitirá alcanzar estos beneficios. (Durón, 2017)

- En primera instancia se incluyen datos informativos de la preparación, que permitan identificarla y conocer sobre ella de manera general. Es común utilizar un código interno del establecimiento que referencia a las preparaciones.
- Como parte propia de las recetas primero se debe realizar un análisis de los insumos y materias primas que intervienen en cada preparación detallando sus características y peso. Para esto se debe establecer el uso de las medidas del sistema métrico internacional (SI), que permite el uso de milímetros (mm) para magnitudes de volumen y de gramos (gr) para magnitudes de masa, de manera que se unifique conceptos y todos manejen una misma referencia. Este proceso se deberá realizar tanto para los platillos existentes, recreando las preparaciones y definiendo los pesos respectivos, así como cuando se desee incorporar una nueva preparación a la carta generando el espacio para las pruebas respectivas que definan el plato final que se añadirá a la oferta del establecimiento.
- A continuación deben definirse los instrumentos, utensilios o equipos que intervienen en la preparación de cada platillo. Esta etapa debe definir de manera clara la disponibilidad y la cantidad de estos elementos a medida que se vea que son muy utilizados en varias preparaciones, asegurando su disponibilidad.
- Definición de la mise en place de los ingredientes que componen cada preparación, es decir definir los procesos previos que requieren en cuanto a cocción, corte, limpieza u otro tratamiento (pre cocido, marinado, adobo), antes de su incorporación a la preparación. En caso de que uno de los procesos previos en la mise en place de un ingrediente, sea muy extenso, se requiere que dicha preparación sea detallada en una receta estándar específica para el mismo.

- Aunque puede ser parte de otro formato exclusivo, la receta estándar puede también mantener un apartado que analice los costos de la preparación, que incluya el detalle del costo por porción, el precio de venta, y otros indicadores como el food cost.
- Descripción del proceso para la elaboración del platillo, detallando los pasos necesarios para lograrlo. Esta descripción debe ser clara y precisa, redactada en términos técnicos propios de la profesión para describir los procesos y debe incluir cantidades a utilizar, tiempos de cocción, temperaturas, entre otros detalles
- Parámetros para el montaje del platillo, que permiten la uniformidad en el despacho de las preparaciones. Se deben detallar elementos que intervienen en la decoración y su presentación. Lo más recomendable es que este paso sea guiado con una fotografía del platillo y su montaje final, de manera que sea recreado cada vez que se prepare.
- En relación a mantener presente un enfoque en el cliente esta receta estándar puede describir también los elementos alérgenos que la misma contenga en su elaboración de manera que esto pueda ser conocido por el personal e informado al cliente cuando corresponda.

Este proceso debe verse plasmado con todos estos elementos en el formato de la receta estándar que se presenta en el anexo G.

5.5.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

Generalidades

El restaurante debe asegurarse de que las materias primas, insumos y servicios que son suministrados sean conformes a los requisitos planteados (Franco, 2008). En

especial se detalla el proceso de adquisición de materias primas que afecta directamente a los productos y servicios ofertados a los clientes.

Proceso de compras

Como un proceso de valor, el establecimiento debe tener implantado un mecanismo para asegurar que las adquisiciones ya sean de materia prima, productos elaborados o servicios cumplan con ciertos requisitos previamente establecidos, además de asegurar la provisión permanente de los mismos, a tal de garantizar la producción del restaurante (Stewart, 2001)

Es importante que este proceso genere una evaluación de proveedores, que incluya un seguimiento, evaluación de los productos o servicios entregados, la correspondencia con los requisitos planteados, así como acciones preventivas o correctivas consideradas para evitar no conformidades que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades.

Requisitos de compras

El restaurante debe identificar de manera documentada los requisitos de la materia prima o servicios que se desean adquirir y las condiciones óptimas para su recepción, lo que permitirá realizar de manera adecuada la solicitud de compra. En la actualidad, las condiciones de la pandemia han permitido que esta solicitud se realice personalmente o incluso vía telefónica o por medio de aplicaciones de mensajería sin que esto deba afectar al proceso de compras (Rodríguez, 2007)

Verificación de los productos comprados

Al recibir los productos el establecimiento debe realizar la verificación de los requisitos planteados, la cantidad, peso, temperatura y demás características que

correspondan a la compra, además de verificar el transporte, la conservación y el manejo higiénico de los productos. Se detalla a continuación el proceso graficado:

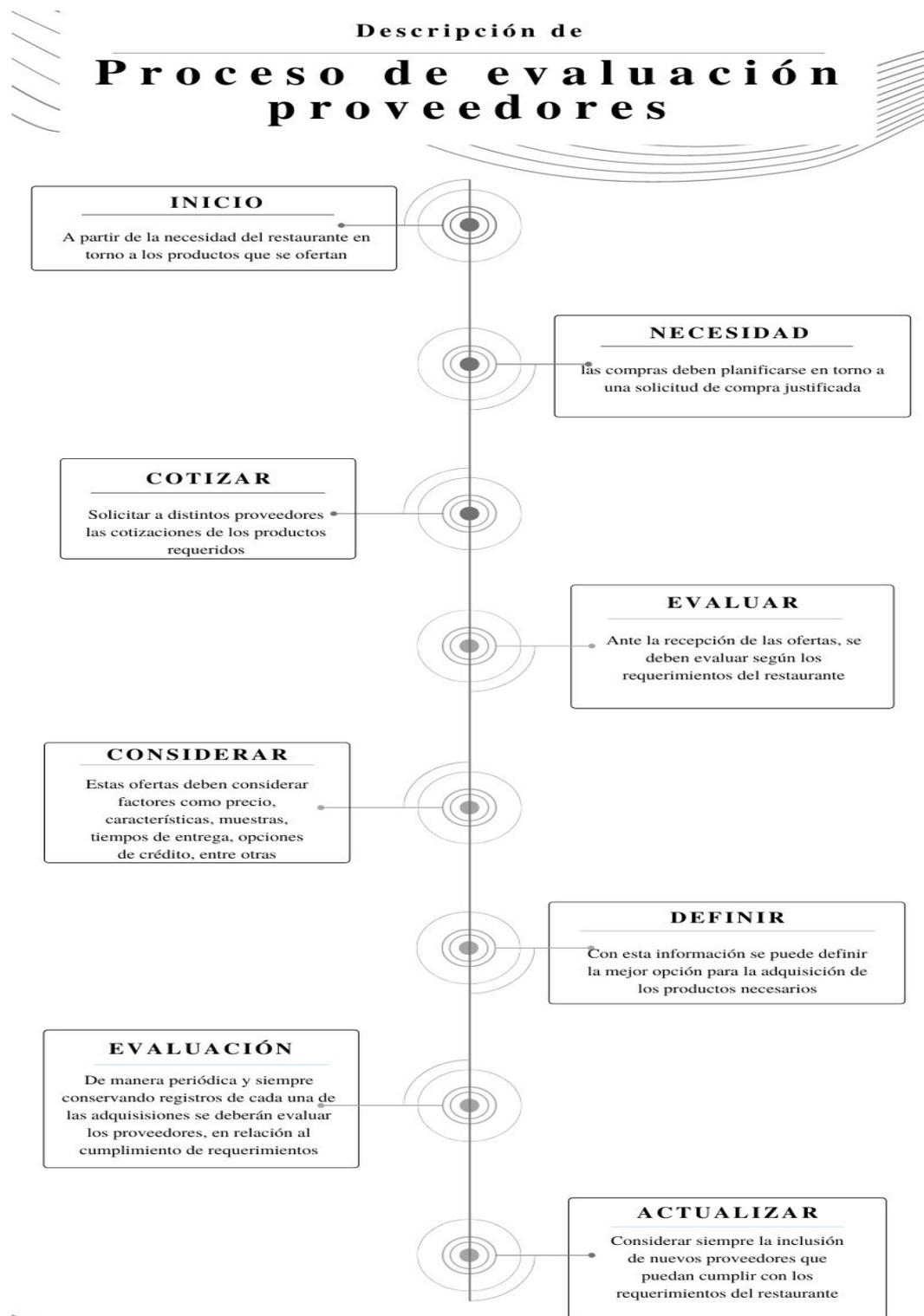


Figura 28. Proceso de evaluación de proveedores

Se debe considerar que, en algunos casos el restaurante puede evaluar la subcontratación de servicios externamente, en función de ciertas necesidades y requerimientos. Es usual hacer referencia a servicios de control de plagas o fumigación, servicios de seguridad o monitoreo, servicio de alquiler de vajilla o mobiliario, entre otros. De ser este el caso, debe quedar en claro que estos servicios deben también asegurar su desarrollo en base a los lineamientos del modelo de calidad y no dejan de ser una responsabilidad del establecimiento, de manera que sean acordes a las necesidades y requisitos planteados (Julia y Porsche, 2002)

5.5.5 Producción y provisión del servicio

Es clave que el restaurante planifique de manera detallada e integral, el desarrollo del servicio en condiciones controladas, de manera que se puedan analizar los procesos tanto de elaboración de los productos como el de atención al cliente, estableciendo los parámetros que marquen el funcionamiento de la organización.

El diagrama de flujo para el proceso de atención al cliente:

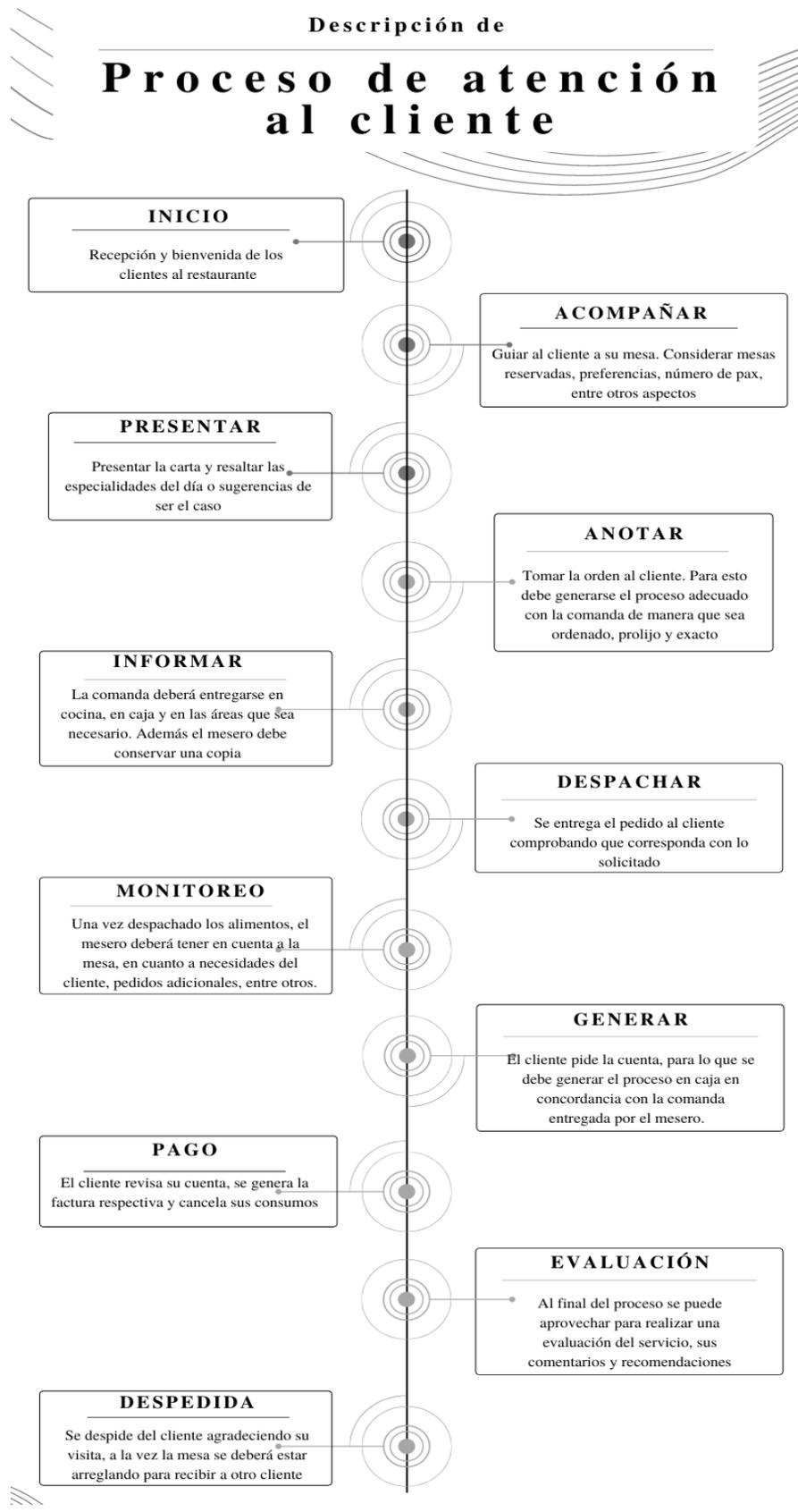


Figura 29. Proceso de atención al cliente

Así mismo se establece un formato de receta que permite estandarizar las preparaciones y que debería incluir un proceso sencillo de capacitación sobre su utilización y adaptación a las preparaciones de cada establecimiento y sus productos.

Preservación del producto

En el restaurante se debe disponer de las zonas adecuadas con los equipos idóneos y en buen estado como refrigeradores, congeladores, cámaras frigoríficas y otros que se consideren necesarios, que permitan el mantenimiento adecuado tanto de materias primas, productos semi elaborados o parte de la mise en place y productos finalizados de ser el caso. En cualquier circunstancia se debe asegurar que dichos equipos garantizan la higiene y preservación de los alimentos (Quiroga, s.f.)

Se deberán establecer de manera clara los lineamientos necesarios para la organización de estos equipos que incluya:

- Correcta identificación de los elementos que se almacenan por medio de un proceso de etiquetado que identifique ciertos elementos como el responsable, identificación del producto, fecha de elaboración, fecha de almacenaje, peso o porciones. Tal como se grafica a continuación:

ETIQUETA DE IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS RESTAURANTE "A"	
Ítem / Producto:	
Fecha elaboración:	Elaborado por:
Fecha caducidad:	Peso / porciones:

Figura 30. Etiqueta para almacenar productos

- Organización adecuada al interior de los equipos utilizados. Como ejemplo se sugiere la organización de un refrigerador y como se deberían ubicar los elementos, tal como se describe en el siguiente gráfico:

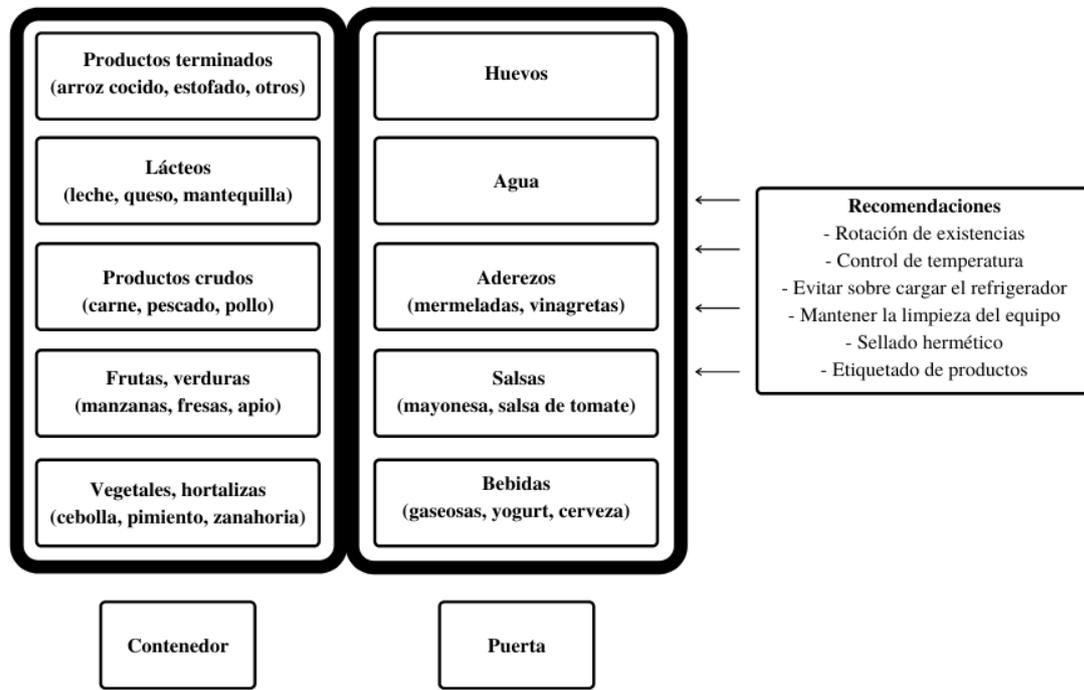


Figura 31. Ordenamiento del refrigerador

- Mantener registros documentados del mantenimiento realizado a dichos equipos de manera que se asegure su correcto funcionamiento de manera constante.

5.6 Evaluación del desempeño

5.6.1 Seguimiento y medición

Como mecanismo adecuado para la realización del seguimiento y medición de los parámetros de calidad del establecimiento, se puede definir la realización de encuestas que permitan describir la percepción de los clientes, en relación a la evolución de los servicios ofrecidos. Las preguntas de estas encuestas pueden añadirse a formatos

anteriores que analizaban otros elementos de manera que no se convierta en un proceso adicional que pueda rechazar el cliente (Chon y Sparrowe, 2001).

Es importante que estas encuestas aporten con información relevante para el restaurante y que además dicho análisis permita la toma de decisiones basadas en estas evidencias.

5.6.2 Auditorías internas

Será adecuado que una vez que se desarrollen todas estas actividades encaminadas a establecer un modelo de calidad en el establecimiento, que estas puedan ser evaluadas, tanto en su desarrollo, mantenimiento, y en los resultados que se han alcanzado a partir de su implementación, así como las correcciones que se consideren necesarias a tal que este sistema tenga éxito. Este proceso se puede lograr por medio de la implementación de auditorías internas que permitan realizar esta verificación, lideradas por el responsable de calidad del establecimiento (ISO, 2015)

El proceso para llevar a cabo estas auditorías se determina a continuación:

Descripción de

Proceso de auditoria

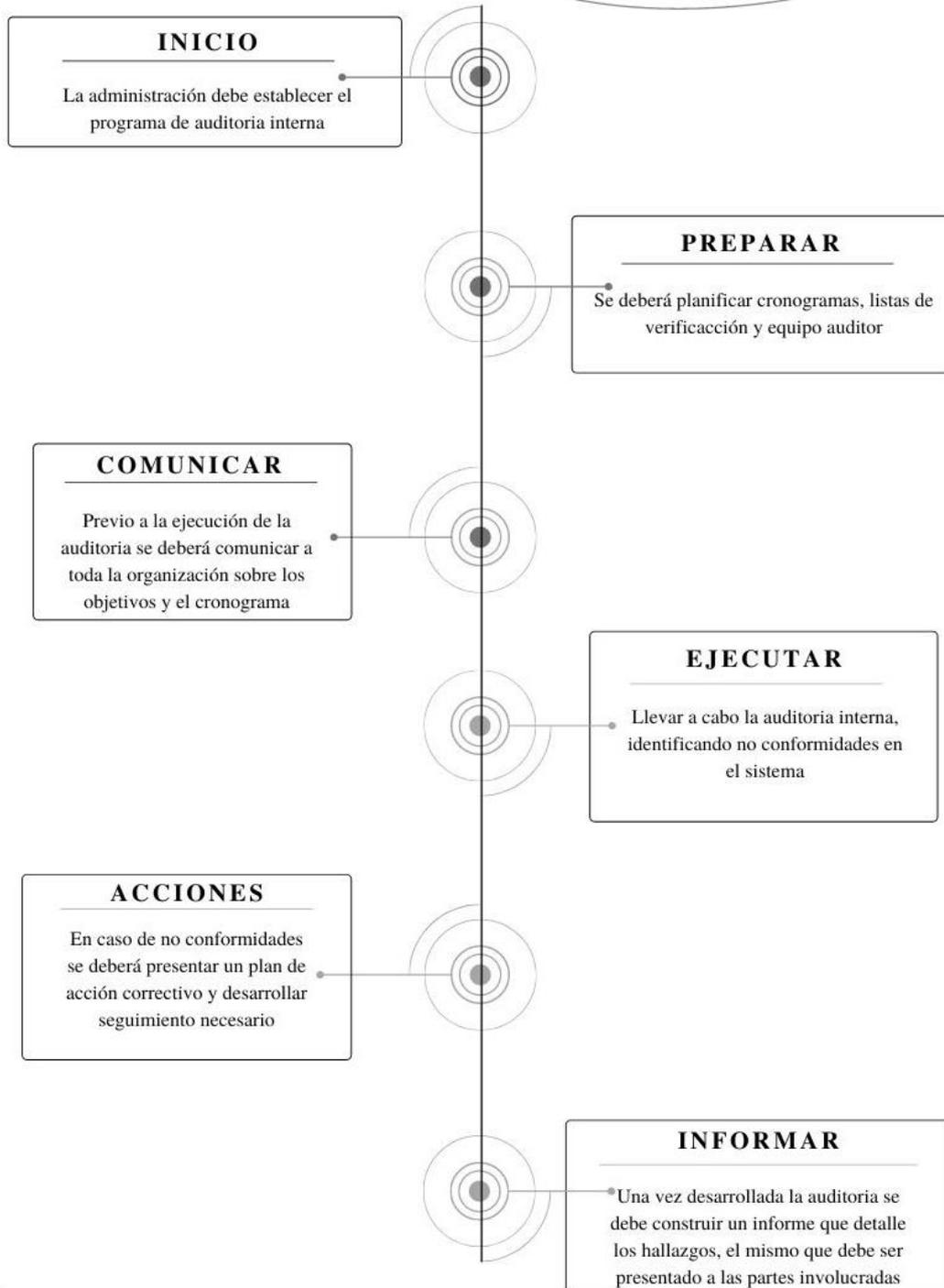


Figura 32. Proceso de auditoria

5.7 Mejora

5.7.1 Generalidades

El restaurante debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción (ISO, 2015). En este sentido se busca:

- Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, considerando necesidades futuras
- Corregir o prevenir los efectos no deseados
- Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de calidad planteado.

5.7.2 No conformidades

El restaurante debe reaccionar de manera inmediata con tal de tomar las correcciones necesarias al presentarse una no conformidad en el sistema. El sistema de comunicación establecido deberá proveer de la información oportuna cuando esto suceda y comprometer a los involucrados en la toma de decisiones que permitan resolver estos hechos. De la información levantada en los restaurantes de la ciudad se describen casos frecuentes que pueden ser descritos como no conformidades, de manera que se tenga presente estos casos:

- Preparaciones entregadas al cliente que no coinciden con lo solicitado por él.
- Materias primas entregadas por los proveedores no cumplen con los requisitos solicitados
- Mal etiquetado de productos almacenados en congelación
- Errores en la manipulación de alimentos (contaminación cruzada)
- Falta de stock de productos para elaborar pedidos del cliente

- Falta de uniformidad en la elaboración de los pedidos del cliente
- Perfiles de trabajadores que no cumplen con lo planificado
- Fallas en la atención del cliente
- No contar con programa de capacitación para el personal
- No contar con un procedimiento de inspección final de los platillos.

Los detallados solamente son una muestra de las no conformidades que se deberán considerar entre tantas otras que pueden ocurrir en el restaurante y que deben ser consideradas en su funcionamiento normal dentro del sistema de calidad.

5.7.3 Mejora continua

El restaurante debe mejorar continuamente en aspectos relevantes como la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de calidad.

Deben considerarse los resultados del análisis y la evaluación y las salidas de la revisión por la dirección para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben enfocarse como parte de la mejora continua.

El Ciclo Deming o ciclo PHVA

La implementación del modelo de calidad que incluye el ciclo PHVA, se realiza por ser una de las herramientas para la mejora continua más conocidas, de adecuada aplicación y que permite controlar correctamente los procesos con los pasos que se ejecutan en el ciclo, Acuña et al. (2016) detallan sus etapas:

- Planificar

En esta fase el restaurante puede identificar todas las actividades que son susceptibles de mejoras, y a la vez establecer los objetivos que se desean alcanzar. Para

ello se inicia recopilando toda la información necesaria para analizar las causas que han originado esa situación desfavorable, lo que a su vez permite estructurar un plan de acción, con las acciones preventivas y correctivas que se consideren necesarias.

- **Hacer**

Corresponde que el restaurante ejecute todas las acciones que se han planeado en la fase anterior. Se puede recomendar que se realice una aplicación parcial de ciertas acciones, lo que permita asegurar la validez de dichas mejoras y luego aplicarlas de manera general o realizar cambios.

- **Verificar**

Se pone atención en las acciones realizadas y se evalúa su impacto en los procesos del restaurante. Si se evidencia que las acciones no tienen el efecto que se planificó, se deberán corregir de manera que puedan conseguir los objetivos establecidos.

- **Actuar**

Esta es la etapa de análisis del proceso, donde se debe estudiar los resultados que el restaurante presenta y comparar con la situación anterior a esta aplicación. Aquí radica la importancia que tiene para el restaurante de poder documentar información para realizar esta comparación.

Al final del ciclo PHVA, el restaurante puede encontrarse frente a dos situaciones contrarias (Buitrago et al., 2017) que se deben tomar en cuenta:

- En la que se ha alcanzado el objetivo, lo que implica que las acciones tomadas son eficaces y se pueden seguir aplicando. Aquí corresponde mantener lo realizado y se deben

identificar nuevas acciones de mejora y comenzar un nuevo ciclo para continuar con la mejora de la organización.

- En la que no se ha alcanzado el objetivo, que plantea la necesidad de examinar todo el ciclo para identificar los errores que se hayan cometido e iniciar desde su etapa inicial nuevamente con el ciclo PHVA.

Se debe dejar en claro que para el restaurante será importante que el ciclo PHVA de mejora continua, debe incorporarse en los procesos diarios de la organización, más no como una aplicación exclusiva o momentánea. (Machuca, 2015).

Adicional al ciclo PHVA, como propuesta se plantea la posibilidad de que los restaurantes de 4 o 5 tenedores parte de este estudio puedan aplicar una de las herramientas básicas de la calidad, como lo es el diagrama Causa - Efecto o conocido como diagrama de Ishikawa, que en correspondencia a sus propias necesidades y con la perspectiva de la consecución de la mejora continua ayuda en la solución de problemas. (Mateo, 2009).

Esta es una herramienta sencilla, utilizada para identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de efectos deseados.

Silveira et al., (2012) plantean que su desarrollo se inicia identificando un problema o una situación no deseada, que se desea analizar. Este apartado será la cabeza del diagrama. A continuación corresponde realizar una lluvia de ideas de causas probables de la situación determinada. Cada una de las causas detectadas será una espina mayor derivada de la espina central. En el sector de servicios es común que se consideren los siguientes aspectos (Franco, 2017):

- Entorno
- Habilidades
- Sistemas
- Proveedores

Lo que sigue es analizar el problema desde cada una de las espinas mayores considerando los parámetros mencionados y relacionando las posibles causas relacionadas al problema. Es común que tanto la lluvia de ideas como este análisis se lo realicen convocando al grupo de trabajadores del área involucrada, lo que permita incrementar la calidad del análisis y las distintas perspectivas frente a una situación.

Al finalizar el diagrama, corresponde definir los responsables y las acciones a llevar a cabo, a tal de solucionar el problema, considerando factores como el número de veces que se presenta la causa, el impacto sobre el problema central, el costo, tiempo y esfuerzo que se requeriría para su solución. (Marín, J. A., Bautista, Y., & García, J. J. 2014).

Como parte de este trabajo se presenta un ejemplo del diagrama, analizando una situación problemática muy común en un restaurante, como es la demora en el despacho de los pedidos:

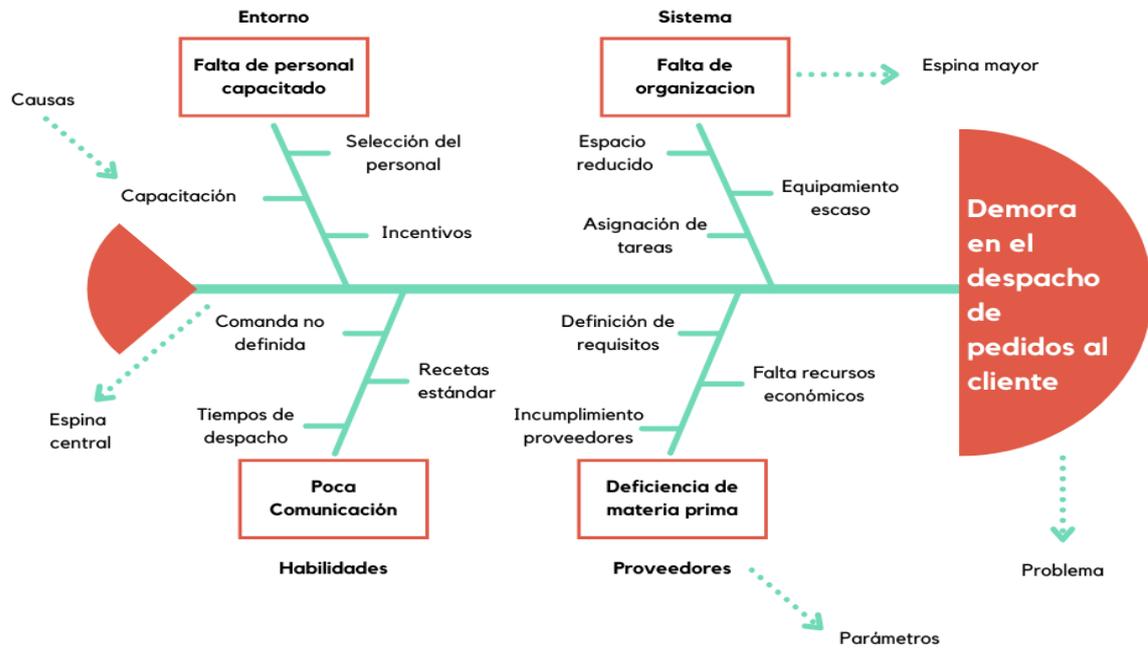


Figura 33. Diagrama Causa – efecto.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- El estudio realizado demuestra que en el ámbito gastronómico se evidencia muy poco interés por la calidad o una planificación que permita la consecución de objetivos que se relacionen a la calidad, por el contrario lo que se muestran son acciones aisladas que procuran generar un buen servicio pero que no corresponden a una gestión adecuada que permita encaminar el desarrollo del sector.
- El estudio realizado pudo demostrar que la implementación de un modelo de calidad, si bien depende de múltiples factores que han sido analizados en el desarrollo del mismo, destaca por sobre todos el recurso humano, que se convierte en el principal elemento en este desarrollo, al poner en juego su capacidad, conocimientos y constancia en la creación de una cultura de calidad.
- El modelo de calidad configurado en base a la Norma ISO 9001 puede ser la herramienta necesaria para enfrentar los nuevos escenarios planteados por el Covid -19 y generar una cultura de la calidad en el medio gastronómico
- Si bien el presente trabajo de investigación se enfocó en los establecimientos de más alta categoría del Catastro de Establecimientos Turísticos del Ministerio de Turismo, no es exclusivo para estos establecimientos, sino que por el contrario su aplicación puede ser de manera muy sencilla llevado a todo tipo de restaurantes interesados en gestionar la calidad.

Recomendaciones

- Se deberán generar los espacios correspondientes para que el modelo de calidad planteado en este trabajo de investigación pueda llegar a la aplicación del mismo en los establecimientos involucrados.
- Queda planteado este trabajo de investigación de manera que sea el motivante para estudios de pre grado, que puedan tenerlo como referencia para el planteamiento de modelos específicos adaptados a establecimientos gastronómicos existentes o para planes de creación.
- El trabajo de la academia deberá encaminarse al fomento de la importancia de la calidad en un entorno competitivo, lo que repercute en proyectos que tengan este enfoque tanto en el ámbito gastronómico, turístico o relacionado
- Acciones como este modelo y su implementación serán un aporte al desarrollo de la gastronomía, sin embargo será necesario la consolidación de la vinculación tanto del sector público con la planificación gubernamental que cuente con objetivos claros pero que abarquen las necesidades del sector privado, incluyendo desde emprendedores pequeños hasta empresas consolidadas, todo esto sin dejar de lado el aporte de conocimientos de la academia.
- Los establecimientos deben procurar gestionar por sus propios medios o dependiendo del sector publico los programas de capacitación que se identifiquen como necesarios para promover en el personal la actualización y la identificación de oportunidades de crecimiento.

Referencias

- Acuña, D., Romero, C., y López, D. (2016). Sistema integral de gestión de calidad en la Universidad de la Guajira, Colombia. *Telos*, <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931008.pdf>
- Alcalde San Miguel, P. (2010). *Calidad*. Paraninfo.
- Alfaro, Marco. (2013). El know How y su aplicación práctica en el contrato de franquicia. *Revista Judicial*. En <https://www.corteidh.or.cr/tablas/r31084.pdf>
- Alvarado, O. (2015). Administración estratégica: Análisis PEST. <http://blog.uca.edu.ni/octavio/files/2017/02/an%C3%A1lisis-de-la-situaci%C3%B3n-externa-pest.pdf>
- American Society for Quality Control (ASQC) (1978). *Quality Systems Terminology*.
- Arauz, L., Pinargote, L., Brucil, J., Lara, E., Dávalos, V., Espinoza, R., Guerra, E., Aragón, G., Castro, L., Villegas, C., Pérez, A. y Rhea, B. (2019). *Aporte al sector turístico en la provincia de Imbabura. Diagnóstico de oferta y demanda*. Editorial Universidad Técnica del Norte. https://issuu.com/utnuniversity/docs/ebook_aporte_al_sector_turistico_de_la_provincia_d
- Asociación Española para la Calidad [AEC], (2020, 30 de septiembre). *Modelos de Calidad*. En: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/modelos-de-calidad#:~:text=Los%20modelos%20de%20calidad%20son,utilizan%20para%20mejorar%20su%20gesti%C3%B3n>
- Asociación Internacional de Centros de Convenciones AIPC. (2020). *Guía de Buenas Prácticas Abordando el COVID-19. Requerimientos para la apertura de Eventos de Negocios*. Madrid.

- Banco Central del Ecuador. (2019). *Reporte trimestral de mercado laboral – Marzo 2019*.
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/Empleo/imle201901.pdf>
- Benítez, Lourdes. (2013). Implementación de la ISO 22000 en el Ecuador. *Research Gate*.
En:https://www.researchgate.net/publication/273317309_IMPLEMENTACION_DE_LA_ISO_22000_EN_EL_ECUADOR
- Bernal, César (2010). *Metodología de la Investigación*. (3.^a ed.). Editorial PEARSON
- Betancourt, D. F. (s.f.). 5W2H para la planificación: ¿Qué es y cómo se hace?
www.ingenioempresa.com/5w2h
- Buitrago, W. J., Idárraga, I. Y., & Páez, L. Y. (2017). *Propuesta de mejora para el sistema de gestión de calidad (SGC) de la empresa Gate Gourmet, Bogotá, que le permita mejorar sus procesos y reducir las no conformidades por parte de sus clientes*.
[Tesis de pregrado, Universitaria Agustiniiana].
<https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/194>
- Camisión, C., Cruz, S. y Gonzáles Tomás. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson
- Carrión, M. J. (2020). Acreditación, certificación e inspección en seguridad alimentaria.
Acreditando Revista Técnica del SAE, 11.
<https://www.acreditacion.gob.ec/revista-tecnica-acreditando/>
- Corma, Francisco. (2012) *Aplicaciones Prácticas del modelo EFQM de excelencia en Pymes*. Díaz de Santos.
<https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788479787172.pdf>
- Chon, K. y Sparrowe, R. (2001). *Atención al cliente en hostelería*. Paraninfo.

Cortes, José Manuel. (2017). *Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2015)*. Ediciones de la U.

Crosby, P.B. (1987). *La calidad no cuesta*. Editorial CECSA, México.

Crosby, Philip B. (1979). *Quality is free*. (O. Díaz, Trad.) McGraw Hill. En: <https://4grandesverdades.files.wordpress.com/2009/12/la-calidad-no-cuesta.pdf>

Cubillos Rodríguez, M. C., y Rozo Rodríguez, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), 80-99. En: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1170&context=ruls>

De Benito Valencia, C. (2000). La mejora continua en la gestión de calidad. Seis sigma, el camino para la Excelencia. *Economía Industrial*.

De Nieves, C. y Ros, L. (2006, del 7 al 8 de septiembre). Comparación entre los modelos de gestión de calidad total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la excelencia y Malcolm Baldrige. Situación frente a las ISO 9000 [conferencia]. X *Congreso de Ingeniería de Organización*, Valencia, España. En: http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/econo_competitividad//000176_final.pdf

Deming, W. Edwards. (1988). *Calidad, productividad y competitividad*. Díaz de Santos
En: <http://eurocarne.com/daal/a1/informes/a2/iso22000.pdf>

Durón, C. (2017). *Ingeniería del Menú*. México. Trillas.

European Foundation Quality Management [EFQM]. (s.f) About EFQM. En: www.efqm.org

- Esparza, S. (2017). Los principios de gestión de partes interesadas como fortaleza de las Pymes. *Teoría de las Ciencias Administrativas*.
https://www.researchgate.net/publication/336104227_Los_Principios_de_Gestion_de_Part_Interestadas_como_Fortaleza_de_las_Pymes
- Feijoo, J., García, M. y Degrossi, M. (2009). *Alimentos y bebidas. Su gerenciamiento en hoteles y restaurantes*. Lectorum Ugerman
- Franco, A. (2008). *Administración de la empresa restaurantera*. Trillas.
- Franco, K., (2017). *Diagrama de causa y efectos de los problemas en el área de producción del restaurante Roso Pastas y Vinos*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Machala]. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/10734>
- Fundación de la Industria de alimentos y bebidas. (2006). Guía para la aplicación de la norma ISO 22000. Cursoforum.
- Gabor, A. (1992). Demming, el hombre que descubrió la calidad. CECSA.
- Gallego, J. (2001). *Gestión de alimentos y bebidas para hoteles, bares y restaurantes*. Paraninfo.
- Gallego, J. (2002). *Gestión de hoteles. Una nueva visión*. Paraninfo.
- García, D., y Galán, M. (1998). La implantación de sistemas de calidad en la pequeña y mediana empresa. *Anales de Economía y Administración de Empresas*. 6, 161-176
- García-Lorenzo, A. y Prado Prado J. (2003). Employee Participation in Spain. Past, Present and Future. *Total Quality Management & Business Excellence*. 14(1), 15-24. En: <http://dx.doi.org/10.1080/14783360309704>

Gobierno Autónomo descentralizado de Ibarra. (2020). *Gaceta Oficial 002 – Mayo 2020*.

<https://www.ibarra.gob.ec/site/download/2020-gaceta-n-02/#>

Gutiérrez Pulido, H. (2014). *Calidad y Productividad*. McGraw Hill

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6.^a ed.). McGraw Hill.

Hoteles Silken. (2020). *Protocolo para la Reincorporación a las actividades tras el Estado de Alarma COVID-19*. Madrid. En: <https://www.hoteles-silken.com/downloads/.pdf>

Instituto para la calidad turística española ICTE. (2020). *Medidas para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2. Hoteles y Apartamentos Turísticos. Directrices y recomendaciones*. Madrid. En: <https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID19/GuiasSectorTurismo/.pdf>

Instituto para la calidad turística española ICTE. (2020). *Medidas para la reducción del contagio por el coronavirus SARS-CoV-2. Servicios de restauración*. Madrid. En: <https://www.mincotur.gob.es/es-es/COVID19/GuiasSectorTurismo/.pdf>

International Organization for Standardization [ISO]. (2016). ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos.

International Organization for Standardization [ISO]. (s.f). ISO 22000 Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos — Requisitos para cualquier organización en la cadena alimentaria. En: <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:22000:ed-2:v2:es>

International Organization for Standardization. [ISO]. (2019). *ISO Standards Development. ISO Survey 2019 of certifications to management system standards*.

[https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=bro
wse&viewType=1](https://isotc.iso.org/livelink/livelink?func=ll&objId=18808772&objAction=browse&viewType=1)

Juliá, M. y Porsche, F. (2002). *Gestión de la calidad aplicada a hostelería y restauración*.
Prentice Hall

Juran, J. M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad*. Díaz de Santos

Lucero, J. (2020). *Modelos de gestión de calidad utilizados en las Pymes de servicio del Sector Automotriz en el norte de Quito*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador]. Archivo digital. En:
<http://hdl.handle.net/10644/7207>

Machuca, F. (2015). Revistas de ingeniería: En mejoramiento continuo. *Ingeniería y Competitividad*, https://revistaingenieria.univalle.edu.co/index.php/ingenieria_y_competitividad/article/view/2196

Maderuelo, J., (2002). Gestión de la calidad total. El modelo EFQM de excelencia. *Hablemos de Gestión de calidad*. (12), 631-640.

Marin-García, J., Bautista Poveda, Y., García-Sabater, J., y Vidal Carreras, P. (2010). Implantación de la Innovación Continua en la Gestión de Operaciones: Una revisión de la literatura. *Innovar*, 20(38), 77-95.

Marin-García, J., Bautista Poveda, Y. y García-Sabater J. (2014). Etapas en la Evolución de la Mejora Continua. Estudio multicaso. *Intangible Capital*. En:
<http://dx.doi.org/10.3926/ic.425>

Marin-García, J., García-Sabater, J. y Bautista Poveda, Y. (2012). Etapas en la Evolución de la Mejora Continua. ¿Cómo viven las empresas este proceso? Estudio de caso. *Economía Industrial*.

- Marin-García, J., Pardo del Val, M. y Bonavia, T. (2008). La mejora continua como innovación incremental. El caso de una empresa industrial española. *Economía Industrial*.
- Maslow, A. (1975). *Motivación y personalidad*. Sagitario. En: http://s-f-walker.org.uk/pubsebooks/pdfs/Motivation_and_Personality-Maslow.pdf
- Mateo, R. (2009). Sistemas de Gestión de la Calidad – Un camino hacia la Satisfacción del Cliente – Parte I. *Suprema Qualitas*
<http://www.squalitas.com/site/article/sistemas-de-gestion-de-la-calidad-uncamino-hacia-la-satisfaccion-del-cliente-parte-i>
- Ministerio de Economía y Finanzas de Panamá. (2009). *Guía técnica para la elaboración de organigramas en el sector público panameño*. https://procurement-notices.undp.org/view_file.cfm?doc_id=154466
- Ministerio de Turismo. (2018). *Reglamento Turístico de Alimentos y Bebidas*. En: <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/Reglamento%20Tur%C3%ADstico%20de%20Alimentos%20y%20Bebidas.pdf>
- Ministerio de Turismo. (2020). *Protocolo General para el Uso de Equipos de Bioseguridad y medidas sanitarias para establecimientos turísticos, al momento de su reapertura, en el contexto de la emergencia sanitaria por COVID-19*. Quito. En: <http://turismo.gob.ec/>
- Nava Carbelillo, Víctor. (2005). *Qué es la calidad, conceptos, gurús y modelos fundamentales*. Limusa.

- López, R. (2005). La calidad total en la empresa moderna. *Perspectivas*.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942412006.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2020).
*COVID-19 e inocuidad de los alimentos: orientaciones para las empresas
alimentarias*. En [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331856/WHO-
2019-nCoV-Food_Safety-2020.1-spa.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/331856/WHO-2019-nCoV-Food_Safety-2020.1-spa.pdf)
- Organización Internacional de Normalización ISO. (2015) *Norma Internacional ISO
9000 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*.
- Parra, Amancio; Largacha, Diego. (2020). *Modelo de la Calidad en el Sector Hotelero
del Municipio de Bahía Solano*. Quibdó.
- Perdomo Ortiz, J., y Gonzáles Benito, J. (2004). Medición de la gestión de la calidad
total: una revisión de la literatura. *Cuadernos de Administración*. En:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502805>
- Pérez-Tabernerero, A. (2019). *Estudio de los análisis del entorno en el modelo de
emprendimiento disciplinario. Aplicación al caso de la creación de la startup
Blodel*. [Tesis de pregrado, Universidad Politécnica de Madrid].
http://oa.upm.es/54122/1/TFG_ANGEL_PEREZ_TABERNERO_POLO.pdf
- Prado Prado, J. (1998). The Implementation of Continuous Improvement Through the
Participation of Personnel: A case Study. *Production and Inventory Management
Journal*. 39(2), 11.
- Puig-Durán Fresco, J. (2012). *Certificación y modelos de calidad en hostelería y
restauración*. Ediciones Díaz de Santos. En
<https://elibro.net/es/lc/utnorte/titulos/62521>

- Quiroga, H. (Ed.). (2015). *Servicio de atención al cliente. Bares y restaurantes*. Daly
- Quiroga, H. (Ed.). (s.f.) *Servicios de bar y restaurante*. Daly
- Quiroga, H. (Ed.). (s.f.) *Servicios hoteleros*. Daly
- Quito Turismo. (2020). *Informe técnico impacto pandemia Covid-19 en el sector turístico de Quito*. En: <http://www.quito-turismo.gob.ec>
- Roure, J. y Rodríguez, M. (1999). *Aprendiendo de los mejores. El proceso de autodiagnóstico en la práctica*. Ediciones Gestión 2000.
- Rodríguez, R. (2007). *Costos aplicados a hoteles y restaurantes*. (3.^a ed.). ECOE Ediciones.
- Servicio de Acreditación Ecuatoriano. (2017). *Ecuador en la Encuesta ISO 2016*. <https://www.acreditacion.gob.ec/encuesta-iso-2016/#>
- Stewart, S. (2001). *Introducción a las actividades hoteleras*. Paraninfo.
- Silveira, Y., Rodríguez, Y., Ibar, M., y García, M. (2012). La mejora continua de las buenas prácticas en la gestión medioambiental. *Ciencia en su PC*. 63 - 78. <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181324071006.pdf>
- Suárez, M. y Miguel, J. (2009). Encontrando al Kaizen: un análisis teórico de la mejora continua. *Pecunia*, 7(1), 285-311. http://gide.unileon.es/admin/UploadFolder/07_285_311.pdf
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. Pearson Educación.

Anexos

Anexo A: Formato de encuesta para establecimientos gastronómicos

Encuesta a restaurantes de la ciudad de Ibarra

Objetivo:

La presente ENCUESTA tiene por objeto conocer acerca de las nociones de la calidad en los restaurantes de 5 y 4 tenedores de la ciudad de Ibarra, así como el de dar una idea de las condiciones actuales promedio de funcionamiento relativas a la calidad de los servicios y de los alimentos proporcionados, con el fin de proveer una base para el desarrollo de un sistema de gestión de calidad para estos, por lo cual requerimos de su colaboración para responder a las siguientes preguntas

Datos informativos:

Nombre del restaurante	
Especialidad	
Dirección	
Aforo	
Teléfono	
Correo	
Nombre del encuestado	
Cargo que ocupa	

Desarrollo:

1. ¿Qué entiende por calidad?

.....
.....
.....
.....
.....

2. ¿Existe interés por la calidad en el restaurante?

Si
No

3. ¿Existe un sistema que busque calidad en el restaurante?

Si
No

4. Mencione alguna de las iniciativas para mejorar o mantener la calidad en el establecimiento. De ser el caso

.....
.....
.....
.....

-
.....
5. ¿Existe una declaración documentada de los objetivos y políticas de calidad en el restaurante?
Si
No
6. ¿Qué tipo de documentos existen en el restaurante?
Manual de organización
Manual de puestos
Manual de procedimientos
No se poseen documentos
Otros:
.....
.....
7. ¿Los documentos en uso se encuentran disponibles y actualizados?
Si
No
Algunos
8. ¿Se trabaja siempre de acuerdo a los procedimientos establecidos?
Si
No
9. ¿Tiene el restaurante una misión y visión definida con claridad y por escrito?
Si
No
10. ¿Están las funciones claramente definidas y por escrito?
Si
No
11. ¿Existe un organigrama definido dentro del establecimiento?
Si
No
12. ¿De qué forma se comunican las instrucciones de trabajo?
Verbalmente
Por escrito
Otras
13. Existe alguna persona encargada de la función de calidad en la organización
Si
No

14. ¿Están los perfiles del personal claramente definidos y acordes al trabajo a desarrollar?
Si
No
15. ¿El personal que trabaja en el restaurante cumple con el perfil requerido para el puesto?
Si
No
16. ¿Se han realizado capacitaciones de algún tipo para el personal?
Si
¿Cuales?
No
17. ¿Se promueve dentro del personal de trabajo un ambiente de cooperación y trabajo en equipo?
Si
¿De qué forma?
No
18. ¿Se identifican claramente los requerimientos, dudas, quejas o exigencias de los clientes con relación al servicio que se ofrece?
Si
No
19. ¿De qué forma se identifica esta información?
Por medio de encuestas
Buzón de sugerencias
Sugerencias verbales
Otros (Especifique)
20. ¿Se da seguimiento a quejas presentadas por los clientes en relación al servicio prestado por el establecimiento?
Si
¿De qué forma?
No
21. ¿Existe algún medio para medir la satisfacción del cliente respecto a los servicios prestados?
Si
No
22. ¿Las condiciones en que se encuentran actualmente las instalaciones cumplen con las condiciones de seguridad e higiene exigidas por las entidades reguladoras (ARCOSA, min turismo u otras)?
Si

No

23. ¿Qué normas de higiene e inocuidad de los alimentos son consideradas para el aseguramiento de la calidad de los productos que se ofrecen dentro del establecimiento?

24. ¿Existe un procedimiento definido para la realización de las compras en el restaurante?

Si

¿En qué consiste?

No

25. ¿Se realiza evaluación de los proveedores?

Si

No

26. ¿Se realizan inspecciones de los insumos que entran al restaurante para la elaboración de los alimentos?

De acuerdo a requerimientos estipulados por el restaurante
(Especifique los requerimientos)

Inspección visual

No se realiza inspección

27. ¿Existen reglas que deben cumplir dentro del área de cocina los empleados para evitar la contaminación de los alimentos?

Si

¿Qué reglas?

No

28. ¿Los empleados del área de cocina utilizan equipo de protección para evitar contaminación de los alimentos?

Si

¿Qué equipo utilizan?

No

29. El Covid altero los procedimientos que se realizan en el restaurante

Si

No

¿De qué manera?

30. Aplica los procedimientos establecidos por el COE Cantonal en el restaurante

Si

No

31. En el mes de junio del 2020 su establecimiento fue aprobado para su funcionamiento

Si

No

Anexo B: Ficha de observación para restaurantes

Ficha de observación para visita a restaurantes

Establecimiento:

Fecha:

Ficha de observación				
Criterio	SI	NO	N/A	Observación
1. Instalaciones				
Permiten que el riesgo de contaminación y alteración sea mínimo.				
2. Ubicación				
El establecimiento está ubicado en un lugar que le permite estar protegido de focos de insalubridad que representen riesgos de contaminación				
3. Diseño / construcción				
Construcción sólida y espaciosa para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos así como para el movimiento del personal y el traslado de materiales o alimentos				
4. Distribución de áreas				
Las áreas se encuentran señalizadas y distribuidas siguiendo el principio de flujo hacia adelante.				
5. Pisos y paredes				
Los pisos, paredes y tumbados están contruidos de tal manera que puedan limpiarse adecuadamente				
6. Ventanas				
Las ventanas tienen una película protectora que evite la proyección de partículas en caso de rotura. En caso de comunicación al exterior, tienen sistemas de protección a prueba de insectos, roedores, aves y otros animales				
7. Iluminación				
Las fuentes de luz son suficientes y están suspendidas por encima de las líneas de elaboración, envasado y almacenamiento de los alimentos y materias primas, además de estar protegidas				
8. Instalaciones sanitarias				
Instalaciones sanitarias como servicios higiénicos, duchas y vestuarios, en cantidad suficiente e independientes para hombres y mujeres, de acuerdo a los reglamentos de seguridad e higiene laboral				
9. Drenajes y desechos				

Los drenajes están diseñados para evitar la contaminación de los alimentos, del agua o las fuentes de agua potable almacenadas en la planta				
Se debe contar con un sistema adecuado de recolección, almacenamiento, protección y eliminación de basuras				
10. Equipos				
Todo el equipo y utensilios debe ser de materiales que resistan la corrosión y repetidas operaciones de limpieza y desinfección				
11. Higiene personal				
Se evidencia uso de uniforme completo				
12. Materia prima				
Las materias primas se almacenan de manera que se evite el deterioro, además se someten a un proceso adecuado de rotación				
13. Operaciones				
Áreas de trabajo adecuadas y de fácil limpieza				
14. Limpieza de áreas				
Se observan procedimientos de limpieza de distintas áreas				

Anexo C: Cuestionario de entrevista para expertos gastronómicos

Entrevista a expertos gastronómicos

Objetivo:

La presente ENTREVISTA tiene por objeto recabar información acerca de su criterio entorno a la concepción de la calidad y el entorno de los restaurantes de 5 y 4 tenedores de la ciudad de Ibarra, así como ciertas características que desde su experiencia se puede convertir en un aporte significativo para esta investigación.

Cuestionario de entrevista a expertos gastronómicos o autoridades relevantes

Pregunta 1.

¿Qué papel desempeña la calidad en un establecimiento gastronómico?

Pregunta 2.

¿Qué características debería tener un modelo de calidad diseñado para un establecimiento gastronómico?

Pregunta 3.

¿Qué recomendaciones podría aportar desde su conocimiento para la implementación de un modelo de calidad en un establecimiento gastronómico?

Pregunta 4.

¿Qué beneficios puede aportar un modelo de calidad a los establecimientos gastronómicos?

Pregunta 5.

¿Conoce alguna experiencia en cuanto a la aplicación de un modelo de calidad en un establecimiento gastronómico?

Anexo D: Protocolo general de medidas de bioseguridad para establecimientos de alimentos y bebidas: restaurantes y cafeterías, al momento de su reapertura, en el contexto de la emergencia sanitaria por Covid-19. Disponible en: <https://www.turismo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/PROTOCOLO-REAPERTURA-AB-FINAL.pdf>

Anexo E: Protocolo que deben cumplir los establecimientos de alimentación colectiva y para quienes preparen y entreguen alimentos. Disponible en: https://www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/03/PROTOCOLO_ESTABLECIMIENTOS_ALIM_COLECTIVA.pdf

Anexo F: Guía de bioseguridad para entregas a domicilio y atención al cliente. Disponible en: https://coronavirusecuador.com/wp-content/uploads/2020/05/oseguridad_para_entregas_a_domicilio_y_atencio%CC%81n_al_cliente_30_04_2020_final0059011001588372969.pdf

Anexo G: Formato de receta estándar

NOMBRE DE LA PREPARACIÓN			Código	
Fecha		Categoría		
Porción (g)		N° porciones		
Tiempo preparación		Tiempo de cocción		
Ingredientes	Unidad	Cantidad	Costo U	Costo Total
Fotografía del montaje		Costo total alimentos		
		Costo por pax		
		% Respaldo		
		Costo por porción		
		Beneficio bruto		
		PVP sin IVA		
		IVA		
		PVP Teórico		
		F. multiplicador		
		Margen bruto G		
		Food cost		
Elaboración				
Presentación				
Equipo necesario para la elaboración				
Alérgenos				