

# UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO



## FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN

### MAESTRÍA EN TURISMO, MENCIÓN GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS TURÍSTICOS

---

**Tema:** La Norma ISO 9001 y la administración de la calidad en los establecimientos de restauración.

---

Trabajo de titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Turismo, Mención Gestión de la Calidad Total en Organizaciones de Servicios Turísticos

Modalidad de titulación Proyecto de Desarrollo

**Autor:** Licenciado Luis Eduardo Yanchaliquin Espinoza

**Directora:** Ingeniera Alicia Mercedes Porras Angulo, Magíster

Ambato – Ecuador

2020

## **APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

La Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato

El Tribunal receptor de la Defensa del Trabajo de Titulación presidido por el Doctor Segundo Víctor Hernández del Salto Magister, e integrado por los señores: Ingeniera Angélica María González Sánchez Magister e Ingeniero Rommel Santiago Velastegui Hernández Magister, designados por la Unidad Académica de Titulación de la Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación de la Universidad Técnica de Ambato, para receptor el Trabajo de Titulación con el tema: “La Norma ISO 9001 y la administración de la calidad en los establecimientos de restauración”, elaborado y presentado por el señor Licenciado Luis Eduardo Yanchaliquin Espinoza, para optar por el Grado Académico de Magister en Turismo, Mención Gestión de la Calidad Total en Organizaciones de Servicios Turísticos; una vez escuchada la defensa oral del Trabajo de Titulación el Tribunal aprueba y remite el trabajo para uso y custodia en las bibliotecas de la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Dr. Segundo Víctor Hernández del Salto Mg.  
**Presidente y Miembro del Tribunal de Defensa**

-----  
Ing. Angélica María González Sánchez Mg.  
**Miembro del Tribunal de Defensa**

-----  
Ing. Rommel Santiago Velastegui Hernández Mg.  
**Miembro del Tribunal de Defensa**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el Trabajo de Titulación presentado con el tema: “LA NORMA ISO 9001 Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE RESTAURACIÓN”, le corresponde exclusivamente a: Licenciado Luis Eduardo Yanchaliquin Espinoza, Autor bajo la Dirección de la Ingeniera Alicia Mercedes Porras Angulo, Magister., Directora del Trabajo de Investigación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.



-----  
Lcdo. Luis Eduardo Yanchaliquin Espinoza

**AUTOR**

-----  
Ing. Alicia Mercedes Porras Angulo, Mg.

**DIRECTORA**

## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que el Trabajo de Titulación, sirva como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación, según las normas de la Institución.

Cedo los Derechos de mi Trabajo de Titulación, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este, dentro de las regulaciones de la Universidad Técnica de Ambato.



Lcdo. Luis Eduardo Yanchaliquin Espinoza

C.C. 1804041604

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

APROBACIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
AGRADECIMIENTO.....	x
DEDICATORIA .....	xi
RESUMEN EJECUTIVO .....	xii
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. Justificación .....	2
1.3. Objetivos .....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos Específicos .....	4
CAPÍTULO II .....	5
ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN .....	5
2.1. Variable dependiente - Administración de la calidad .....	8
2.1.1. Calidad.....	8
2.1.2. Administración de la calidad total (TQM).....	11

2.2. Variable independiente – Norma ISO 9001 .....	36
2.2.1. Normalización .....	36
2.2.2. Origen .....	37
2.2.3. Series de la ISO 9000 .....	38
2.2.4. Evolución.....	39
2.2.5. Norma ISO 9001:2015.....	40
2.2.6. Términos y definiciones .....	40
2.2.7. Principios de gestión, sociología, administración y organización .....	40
CAPÍTULO III.....	51
MARCO METODOLÓGICO .....	51
3.1. Ubicación .....	51
3.2. Equipos y materiales .....	52
3.3. Tipo de investigación.....	52
3.4. Prueba de Hipótesis - pregunta científica – idea a defender .....	52
3.4.1. Planteamiento de la hipótesis .....	52
3.4.2. Modelo lógico.....	53
3.4.3. Criterio de aceptación.....	53
3.4.4. Modelo estadístico.....	53
3.4.5. Verificación estadística.....	53
3.4.6. Pregunta de investigación .....	54
3.5. Población: .....	54
3.6. Recolección de información: .....	54
3.6.1. Técnicas e instrumentos.....	54
3.7. Procesamiento de la información y análisis estadístico:.....	57
3.7.1. Variable Administración de la Calidad.....	58
3.8. Variables respuesta o resultados alcanzados.....	59

CAPÍTULO IV .....	63
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	63
4.1. Resultados .....	63
4.1.1. Variable Administración de la Calidad.....	63
4.1.1. Variable ISO 9001 .....	66
4.1. Prueba Rho de Spearman .....	68
4.2. Discusión.....	70
4.3. Estrategia de implementación de la Norma ISO 9001:2015.....	71
CAPÍTULO V .....	72
CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS .....	72
5.1. Conclusiones .....	72
5.2. Recomendaciones.....	73
ANEXOS.....	90

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Dimensiones y atributos-Satisfacción de empleados .....	14
Tabla 2 Técnicas, prácticas y herramientas gerenciales Kaizen .....	18
Tabla 3 Ley 80-20 .....	22
Tabla 4 Número de mesas atendidas y postres vendidos .....	25
Tabla 5 Tabla de distribución de frecuencias.....	27
Tabla 6 Unidades de vajilla rotas en un mes.....	28
Tabla 7 Justificación del principio de Enfoque al Cliente .....	43
Tabla 8 Justificación del principio de Liderazgo .....	44
Tabla 9 Justificación-Principio de Compromiso de personas .....	45
Tabla 10 Justificación-Principio de Enfoque basado en procesos .....	46
Tabla 11 Justificación del principio de Mejora.....	48
Tabla 12 Toma de decisiones basado en evidencias .....	49
Tabla 13 Justificación del principio de Gestión de las relaciones .....	50
Tabla 14 Equipos, materiales, softwares y plataformas virtuales .....	52
Tabla 15 Valor Alfa de Cronbach de la Lista de Verificación.....	55
Tabla 16 Alfa de Cronbach herramienta de medición del TQM.....	57
Tabla 17 Consideraciones-Interpretación Diagnóstico situacional.....	58
Tabla 18 Descripción de la encuesta TQM.....	61
Tabla 19 Descripción de la Lista de Verificación.....	62
Tabla 20 Diagnóstico situacional de las empresas.....	64
Tabla 21 Nivel de cumplimiento ISO 9001:2015 de las empresas .....	67
Tabla 22 Prueba Rho de Spearman .....	69



## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1:</i> Proceso del círculo de calidad. ....	20
<i>Figura 2:</i> Etapas de desarrollo Six. <i>Sigma</i> .....	21
<i>Figura 3:</i> Diagrama de Pareto-Quejas del mal servicio .....	23
<i>Figura 4:</i> Diagrama Causa-Efecto del Producto de restaurante de baja calidad. ....	24
<i>Figura 5:</i> Diagrama de Dispersión – N° de mesas atendidas y postres vendidos.....	25
<i>Figura 6:</i> Histograma de tiempos de espera de comensales. ....	27
<i>Figura 7:</i> Diagrama de barras de unidades de vajilla rora en un mes.....	28
<i>Figura 8:</i> Ejemplo de Gráfica de Control. ....	30
<i>Figura 9:</i> Puntuación con la matriz REDER. ....	30
<i>Figura 11:</i> Herramienta de diagnóstico EFQM: READER. ....	31
<i>Figura 10:</i> Fundamentos del Modelo EFQM 2020. ....	32
<i>Figura 12:</i> Modelo Iberoamericano en la Excelencia en la Gestión. ....	33
<i>Figura 13:</i> Criterios del Modelo de Excelencia - Premio M. Baldrige. ....	34
<i>Figura 14:</i> Configuración de categorías del Premio Edward Deming. ....	35
<i>Figura 15:</i> Evolución de la Norma ISO 9001.....	39
<i>Figura 16:</i> Estructura de la norma ISO 9000:2015. ....	41
<i>Figura 17:</i> Esquema de los elementos de un proceso.....	47
<i>Figura 18:</i> Estructura de la ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA. ....	47
<i>Figura 19:</i> Ubicación geográfica del cantón Ambato.....	51
<i>Figura 20:</i> Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa.....	56
<i>Figura 21</i> Diagrama de dispersión de Rho de Spearman .....	69

## **AGRADECIMIENTO**

Esta tesis magistral forma parte de mi esfuerzo y dedicación a lo largo de este programa, pero, no hubiese sido posible su culminación sin el apoyo desinteresado de las personas que cito a continuación:

Especial reconocimiento a mis padres por su cariño y apoyo incondicional a cada momento, ya que forman parte estratégica en mi plan de vida.

Por último, quiero expresar una inmensa gratitud a mi segunda madre Alicia Espinoza, quien con su apoyo y sabiduría impulsó paso a paso el desarrollo profesional y personal con sus palabras formativas y de aliento que siempre ha descargado en mí.

Lcdo. Luis Eduardo Yanchaliquin Espinoza

## **DEDICATORIA**

En primera instancia dedico este trabajo de investigación a Dios, el que me brindó salud y existencia para llegar hasta este punto de mi vida; a mis padres y hermano por ser un ejemplo vivo de perseverancia y superación en mí; a mi querida esposa e hijos por representar ese sentimiento de amor y empatía que me fortaleció en cada etapa de este proceso; y a toda mi familia que de una u otra manera me brindaron apoyo incondicional.

Lcdo. Luis Eduardo Yanchaliquin Espinoza

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**

**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**

**MAESTRÍA EN TURISMO, MENCIÓN GESTIÓN DE LA CALIDAD**

**TOTAL EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS TURÍSTICOS**

**TEMA:**

LA NORMA ISO 9001 Y LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE RESTAURACIÓN.

**AUTOR:** Licenciado Luis Eduardo Yanchaliquin Espinoza

**DIRECTOR:** Ingeniera Alicia Mercedes Porras Angulo, Magíster.

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

- Planificación y Gestión Turística

**FECHA:** 24 noviembre del 2020

**RESUMEN EJECUTIVO**

La necesidad de gestionar recursos, productos y servicios dentro de empresas del subsector de alimentos y bebidas hace que sea indispensable la aplicación de sistemas de gestión que permita maximizar la productividad y minimizar errores, para lo cual existe un sinnúmero de medios que hacen posible la administración y gestión en un restaurante, desde este punto de partida las normativas extienden un abanico de opciones con diferentes horizontes, una de ellas es la norma (ISO 9001, por sus siglas en inglés *Internacional Organization for Standardization* - Gestión de Calidad) que ayuda a las empresas a dar garantías sobre la satisfacción de las necesidades de clientes internos y externos y en conjunto los *stakeholders*. El objetivo principal de estudio fue determinar la relación entre la Norma ISO 9001 y la administración de calidad en los establecimientos de restauración, instituyendo la mejora en su concepción para que surja la Administración de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés *Total Quality Management*), en la cual se analizaron 23 empresas con certificación “Q” de

calidad turística de la ciudad de Ambato, por medio de un análisis metodológico mixto cuali-cuantitativo con paradigma positivista deductivo, ya que objetivamente se evaluaron los factores de calidad de las empresas que precede al TQM y se pondera la situación actual de las mismas; el diseño de investigación fue no experimental transversal, puesto que se recogió los datos en un solo momento determinado sin cambiar su naturaleza, con dos instrumentos de medición fiables (uno para cada variable) sometidos a un examen de “Confiability de Cronbach” que permitió obtener resultados para realizar un análisis cualitativo descriptivo por medio de los factores de calidad y la situación actual inmersos en cada una de las empresas, por último se realizó la prueba estadística “Rho Spearman” para determinar el grado de correlación entre las variables. El estudio evidencia la presunción débil entre variables de  $0.339 = 34\%$  exponiendo una correlación positiva baja, mostrando deficiencia en la administración documental de la norma, para lo cual se promulgó una estrategia de gestión que abarca: la elaboración de formatos documentales versátiles, la implementación de un *software* de gestión de calidad enfocado en el módulo de la gestión documental con una interfaz intuitiva de fácil aplicación en cualquier tipo de empresa restaurantera.

**Descriptor:** Sistema, gestión, calidad, ISO 9001, TQM, procesos, administración, documentación, conformidad, no conformidad.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN**  
**MAESTRÍA EN TURISMO, MENCIÓN GESTIÓN DE LA CALIDAD**  
**TOTAL EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS TURÍSTICOS**

**THEME:**

THE ISO 9001 STANDARD AND QUALITY MANAGEMENT IN CATERING  
ESTABLISHMENTS.

**AUTHOR:** Licenciado Luis Eduardo Yanchaliquin Espinoza

**DIRECTED BY:** Ingeniera. Alicia Mercedes Porras Angulo, Magíster.

**LINE OF RESEARCH:**

- Tourism Planning and Management

**DATE:** 24th november, 2020

**EXECUTIVE SUMMARY**

The requirement to manage resources, products and services within companies in the food and beverage sub-sector makes it essential to apply management systems that allow maximizing productivity and minimizing errors, for which there are countless means that make it possible the administration and management in a restaurant, from this starting point the regulations extend a range of options with different horizons, one of them is the standard (ISO 9001, for its acronym in English International Organization for Standardization - Quality Management) that helps companies to give guarantees on the satisfaction of the needs of internal and external clients and stakeholders as a whole. The main objective of the study was to determine the relationship between the ISO 9001 Standard and quality management in catering establishments, instituting the improvement in its conception so that Total Quality Management (TQM, for its acronym in english Total Quality Management). In which

23 companies with "Q" certification of tourism quality in the city of Ambato were analyzed, through a mixed quali-quantitative methodological analysis with a deductive positivist paradigm, since the quality factors of the companies were objectively evaluated. companies that precede the TQM and their current situation is weighted; the research design was non-experimental cross-sectional, since the data was collected at a single point in time without changing its nature, with two reliable measurement instruments (one for each variable) subjected to a "Cronbach's reliability" test that allowed obtaining Results to carry out a descriptive qualitative analysis by means of the quality factors and the current situation immersed in each one of the companies. Finally, the "Rho Spearman" statistical test was carried out to determine the degree of correlation between the variables. The study shows the weak presumption between variables of  $0.339 = 34\%$ , exposing a low positive correlation, showing deficiency in the document administration of the standard, for which a management strategy was promulgated that includes: the elaboration of versatile documentary formats, the implementation of a quality management software focused on the document management module with an intuitive interface that is easy to apply in any type of restaurant company.

**Keywords:** System, management, quality, ISO 9001, TQM, processes, administration, documentation, conformity, non-conformity.

## **CAPÍTULO I**

### **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. Introducción**

La gran variedad de establecimientos en el sector de restauración hace que de manera inevitable se genere competitividad, las normativas crean un valor agregado y la administración las dirigen, un ejemplo de ello son la norma ISO 9001 (Varela & Mercado, 2016), pero ¿Qué relación incide entre la norma ISO 9001 y la administración de la calidad en los establecimientos de restauración?. La Norma ISO 9001 y la administración de la calidad en restaurantes es el tema de abordaje de la investigación; para el cual se utilizó una metodología con un enfoque cuantitativo con lógica deductiva y paradigma positivista, ya que objetivamente se mide los factores de calidad de las empresas que precede a la administración de la calidad y se pondera la situación actual de cada una de ellas (Sánchez, 2019; GADMA, 2015); se sigue un diseño no experimental transversal, puesto que se recogió los datos en un solo momento determinado (de enero a junio del 2020) sin cambiar su naturaleza (Rodríguez y Mendivelso, 2018) por medio de instrumentos de medición confiables que cuantifica las variables; primero se elaboró un análisis descriptivo que permitió detallar los factores de calidad y la situación actual inmersos en cada una de las empresas, luego, se trabajó en un análisis correlacional que permitió obtener el grado de relación entre sus dos variables (Benzaquen, 2013; GADMA, 2015).

El trabajo investigativo se encuentra conformado por los siguientes capítulos:



En el Capítulo I se expone la justificación de la investigación y la determinación de los objetivos; En el Capítulo II se aborda contenidos teóricos con base a las variables expuestas en la temática; En el Capítulo III contiene el marco metodológico en función de la ubicación, los equipos y materiales utilizados, el tipo de investigación, la población y muestra, la recolección, procesamiento y análisis de datos; En el Capítulo IV muestra los resultados con su respectiva interpretación objetiva, los cuales serán discutidos para la determinación de comentarios, sugerencias y proyecciones del trabajo realizado; En el Capítulo V muestra las conclusiones y las recomendaciones congruentes con los resultados obtenidos en el presente trabajo investigativo. En este apartado también se registra las fuentes bibliográficas del desarrollo de la tesis como también los anexos que complementan la investigación.

A lo largo de esta investigación la principal limitación fue en el confinamiento por la pandemia del Covid-19, lo que retrasó y cambió parte de la modalidad de toma de datos, desarrollándola de forma *on-line*. Por otro lado, la adaptación de la modalidad de estudio en línea provocó un desajuste en la interrelación docente-alumno, ya que su planificación dio un giro de 180 grados.

## **1.2. Justificación**

El trabajo investigativo se enfoca en la determinación de la relación existente entre la norma ISO 9001 y la Administración de la Calidad, de los establecimientos de restauración. El valor práctico del estudio radica en la necesidad de mejorar la administración del sistema de gestión de la calidad (SGC) por medio del diagnóstico situacional actual, su análisis y la implementación de la normativa ISO 9001 que promueva la administración de la calidad.

La gestión de procesos constituye un hito para el diagnóstico situacional de los establecimientos objeto de estudio. Se denota falencias en aspectos fundamentales desde el instante mismo de establecer un sistema de gestión (liderazgo), ya que no poseen objetivos que marquen el camino para un acertado desarrollo en cada uno de sus procesos y etapas del sistema. En la implementación de este régimen de administración abordan un sinnúmero de procedimientos que no se encuentran estandarizados, ocasionando que los empleados realicen sus tareas de una manera diversificada generando limitada eficacia en cada uno de sus procesos, de tal forma que los colaboradores nuevos no reciben la correcta inducción, lo que genera una cadena de errores y variación de resultados finales que influyen directamente en la percepción del servicio del cliente externo y el clima de trabajo del cliente interno.

La Norma ISO 9001:2015 ayuda a romper los paradigmas empíricos de gestión, implantando estándares que generen un correcto desarrollo integral empresarial que beneficie a la dirección, colaboradores y consumidores por medio del diagnóstico de la realidad actual de las empresas, para luego realizar un análisis correlacional de su gestión y cumplimiento de los criterios de calidad, para emitir una estrategia de implementación.

El presente proyecto de investigación va a permitir también ser un modelo aplicable para cualquier establecimiento de restauración sin discrimen alguno que necesite acogerse de un plan para dilucidar falencias y desarrollar una acertada administración de la calidad.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre la Norma ISO 9001 y la administración de la calidad en los establecimientos de restauración.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Diagnosticar la condición actual de los establecimientos de restauración con respecto a la administración de la calidad.
- Analizar la gestión de la calidad y el cumplimiento de la Norma ISO 9001 de los establecimientos de restauración.
- Plantear estrategias de implementación de la Norma ISO 9001 en los establecimientos de restauración para el cumplimiento de los estándares de calidad.

## CAPÍTULO II

### ANTECEDENTES DE INVESTIGACIÓN

La pandemia por el Covid-19 ha hecho que la permanencia de las empresas en el mercado sea un verdadero reto (Rojo y Bonilla, 2020). La competitividad y las condiciones del medio han dispuesto que el cliente se torne más exigente, por lo cual, los establecimientos tienen como necesidad determinar estrategias que ayuden a minimizar las falencias y a maximizar la productividad (Canseco, et al., 2020; Rojo, Bonilla y Masaquiza, 2018).

Yung (1997) mencionó que un sistema de gestión conforma un hito para el desarrollo de una cultura de calidad, para este efecto es imprescindible la estandarización de cada uno de sus procesos para lograr un entorno de calidad total.

Las acreditaciones de certificaciones en Ecuador empezaron desde el año 2006, con mayor relevancia en los Sistemas de Gestión de la Calidad para productos y personas (Servicio de Acreditación Ecuatoriano, 2016), después de 12 años las direcciones de las empresas restauranteras están en decrecimiento tecnificado según datos tomados de la encuesta de la ISO Survey (2018) Ecuador forma parte del 0.02% en el sector de restauración a nivel mundial que han obtenido esta certificación.

La administración de restaurantes tiene principal incidencia en el aseguramiento de la calidad en sus diferentes escenarios de su contextualización, así se lo demuestra en las siguientes investigaciones:

Según datos de la International Organization for Standardization en su Reporte Anual (2019) en más de 170 países existen una cantidad mayor a un millón de establecimientos de diferentes sectores empresariales grandes, pequeños, independientes, de grandes cadenas, etc. que manejan sistemas de gestión por medio de criterios establecidos por la ISO 9001.

Li, Alistair, & Harrison (2003) en su estudio sobre los Principios de gestión de calidad total y prácticas en China, hace referencia a la evaluación por medio de un instrumento desarrollado a partir de factores de gestión de calidad a 428 empresas entre públicas y privadas del norte de China, en la que se identificó que este fenómeno es variable de acuerdo a su naturaleza y con influencia preponderante de los gerentes o directrices de cada empresa, teniendo como resultado que las organizaciones privadas alcanzaron puntajes mayores de estándares de calidad que las gubernamentales.

Por otro lado, Benzaquen (2013) en su investigación sobre calidad empresarial: caso Perú, se analiza y comparan nueve factores de éxito de calidad en las empresas peruanas entre los años 2006 y 2011 en el cual por medio de una métrica evaluativa se deriva que la gerencia cambió su direccionamiento de administración, de táctico a estratégico enfocándose en objetivos de mediano y largo plazo para asegurar la sostenibilidad de las organizaciones, evidenciando que es transcendental el enfoque de la Alta Gerencia para lograr desarrollar un SGC.

Por otro lado, Benzaquen y Pérez (2016) en su estudio a 163 empresas ecuatorianas del cual el 66% son de servicio se aplicó una herramienta de medición que conjugan los nueve parámetros de calidad sobre la implementación de TQM y su incidencia con el éxito de su operación con base en la ISO 9001, resultó que las empresas con certificación se desarrollaban más rápido y con excelentes resultados que las empresas

que no los tenían con un enfoque especial en parámetros de Planificación, Liderazgo y Gestión de Proveedores, pero por otro lado las empresas que no manejaban certificación alguna se orientaban netamente a la satisfacción del cliente y tenía especial visión en la capacitación del cliente interno lo que no pasa con los establecimientos certificados.

En la cotidianidad es típico escuchar comentarios como “la calidad es la materia más relevante en una empresa”, “el desarrollo de una organización depende de la habilidad de venta de bienes y/o servicios de calidad”, o expresiones similares. Según Lizarraga (2020) en su investigación sobre administración de la calidad corporativa aduce que el mercado establece las expectativas de la calidad, donde se genera el concepto de nacimiento y administración de los procesos; de tal manera que un direccionamiento acertado hace que el tema de calidad impacte a toda la organización, desde los proveedores hasta los consumidores, desde el esquema de un producto hasta su evaluación y control.

En la ciudad de Ambato no existen empresas del sector de Alimentos y Bebidas (A&B) con certificación ISO 9001, sin embargo, militan 24 establecimientos que son portadores de la Certificación “Q” de Calidad Turística, que es avalada por el Ministerio de Turismo (MINTUR), el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipalidad de Ambato (GADMA) y el Sistema Nacional de Calidad Turística (SNCT) (Pozo, Palacios, y Armijos, 2017).

## **2.1. Variable dependiente - Administración de la calidad**

### **2.1.1. Calidad**

El proceso de evolución de la calidad lleva consigo a un gran abanico de profesionales, que por medio de sus experiencias, ideologías y enseñanzas plasman su aporte para la concepción de este vocablo.

En primera instancia la calidad tiene interpretaciones que se han evidenciado desde la antigüedad por medio de hechos que justifican este criterio, uno de los vestigios de calidad es la construcción de las pirámides egipcias denotándose en el tallado de cada piedra para encajar perfectamente unas con otras para formar la estructura piramidal. Posteriormente con la aparición de las teorías de Taylor y Ford a mediados del siglo XX el concepto de calidad tuvo un enfoque hacia un producto con aceptación, esta postura conlleva a la inspección y verificación en cada uno de sus procesos, desde el diseño hasta el final de línea de producción (Evans & Lindsay, 2008).

Para Shewhart (1997) en su libro sobre control económico de la calidad de productos manufacturados expresa que este término parte desde la subjetividad del dinamismo que ayuda a la comodidad de vida con enfoque material (lo que el cliente quiere). Así también Guerrero, Marín, y Bonilla (2018) especifican que el control se genera desde la perspectiva de la objetividad por medio del control de las características de un producto de forma medible (características del producto).

De acuerdo al contexto del párrafo anterior, se enmarca en la primera revolución de la calidad que data de la Segunda Guerra Mundial en Estados Unidos donde Walter Shewhart fue el precursor de la calidad moderna con su enfoque de control estadístico de un producto por medio de su conocido Círculo PDCA (P=Planificar-Plan,

D=Desarrollar-Do, C=Comprobar-Check, A=Actuar-Act) el cual años más tarde su discípulo Edwards Deming lo popularizaría; la segunda revolución de la calidad tuvo lugar a inicios de la década de los 50's donde el imperio japonés se levantaba de las cenizas reconstruyendo su industria de la mano de William Edwards Deming, Armand Feigenbaum y Joseph Juran quienes fueron contratados por la Unión de Ingenieros y Científicos Japoneses (JUSE, por sus siglas en inglés) para impulsar a su país a nivel mundial después de su caída; a finales de los 70's e inicios de los 80's se presenta la tercera revolución de la calidad cuando Deming, Feigenbaum y Juran son reconocidos a nivel mundial por su éxito rotundo en su labor desempeñada en el imperio asiático y conjuntamente con la implementación de dicho sistema en los Estados Unidos (Sower, 2010).

Para Deming la calidad se define en función del sujeto y el análisis del producto, es decir, la calidad tiene diferentes perspectivas de conceptualización dependiendo del *stakeholder* que lo juzgue; y, su enfoque está direccionado a la mejora continua por medio de los 14 Principios para la Gestión de la Calidad: 1. Constancia en el Objetivo de mejora, 2. Adoptar una nueva filosofía, 3. Abandono de la dependencia de la inspección, 4. No tomar como base el precio, 5. Mejora continua en sistema de producción y servicio, 6. Formación de la temática de trabajo, 7. Implantar liderazgo, 8. Erradicar el miedo a actuar, 9. Romper las barreras departamentales, 10. Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas, 11. Eliminar los estándares de trabajo que tengan enfoques numéricos, 12. Eliminar barreras que impidan el orgullo laboral, 13. Estímulo de la capacitación la autoestima, y 14. Transformación (Deming, 1989); mientras Juran precisa que la calidad está conceptualizado desde la visión de la “adecuación al uso”, es decir esta caracterización se encuentra desde la Planificación, Control y Mejora, también en su enfoque incluye el servicio exponiéndolo por medio



de la “espiral de progreso de calidad” donde se muestra la secuencia básica de una actividad para disponer un producto en el mercado teniendo principal incidencia en el área gerencial de cada empresa (Juran, 1990); por otro lado Feigenbaum incluye en su teoría el control total de la calidad, en la cual expone su visión con enfoque en la mejora continua por medio del control de costos de prevención, evaluación y por fallas interna y externas (Feigenbaum, 1994; Bonilla, Sinchiguano, y López, 2018).

Para Crosby (1991) la calidad es definida como una meta de *performance* “cero defectos”, en su concepción no hay cabida para los errores en productos y/o servicios, su doctrina se basa en la prevención por medio de la capacitación y concientización del personal partiendo del conocimiento de sus deberes y obligaciones, aduciendo además que la prevención es más fácil y menos costosa.

Por otro lado, Ishikawa (1994) sostiene que la prueba de alta calidad es equivalente a la satisfacción del cliente por medio del correcto desempeño de cada departamento de la organización. Aduce que esta concepción no es estática, ya que las necesidades y expectativas del cliente formulan un nuevo concepto. Incluye también que la calidad de un producto también está definida por su precio, de tal manera que si un producto es de muy alta calidad y el precio sobrepasa lo recomendado no podrá generar satisfacción en el cliente (Bonilla, Guerrero y López, 2018).

Según el XVIII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria desarrollado en Loja sobre la Gestión de la Gobernanza y de la Estrategia Universitaria hacia el Desarrollo Sostenible con el área temática sobre Pioneros de la Calidad exponen que según los autores objeto de exposición mantienen una concordancia con que la administración y sus sistemas son el causal de la mala calidad más no sus subordinados. Por otro lado, sostienen que las inspecciones y los entes rectores no son la solución para el

aseguramiento de la calidad, de lo contrario juegan un papel primordial la participación y el liderazgo de los actores en las empresas para crear una cultura y compromiso de calidad para generar calidad (Barros, 2018).

Según la norma ISO 9000:2015, calidad es con un conjunto de comportamientos, actividades, actitudes y procesos para brindar valía por medio del cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.

La evolución de la calidad se ha ido desarrollando por la necesidad de mejorar los procesos dentro de una empresa, es ahí donde se pone en práctica las herramientas que faciliten su gestión y permita tener una real concepción fuera de procesos documentales con enfoque en una verdadera cultura de calidad (Cruz, López, & Ruiz, 2017).

### **2.1.2. Administración de la calidad total (TQM)**

El TQM representa un consenso unificado de procesos con bases éticas direccionado a la mejora continua para minimizar falencias y maximizar réditos económicos con el objetivo de satisfacer al cliente y generar su fidelización (Salagean, Gârbacea, Emmanouilidis, & Marian, 2014).

El TQM puede aplicarse como un SGC o como propósito de calidad. El primero ayuda a la empresa a cumplir sus objetivos aprovechando sus recursos por medio de la aplicación de herramientas que permite la mejora de todos sus sistemas; el segundo buscará los instrumentos que ayuden en el establecimiento de sistemas y metodologías para contribuir en el cumplimiento de sus objetivos (Lizarraga y Lizarraga, 2020).

### ***A. Elemento filosófico***

#### *Normas de calidad dirigidas al cliente*

López (2018) en su escrito de investigación concluye que la calidad de servicio la define el cliente y no el restaurante, ya que este es el que estima si un producto o servicio tiene las características idóneas para considerarse de calidad, es por eso que en restauración se presta principal atención en satisfacer las expectativas de sus comensales. En este estudio se demuestra que la satisfacción del cliente es por medio de los servicios tangibles (infraestructura, producto, materiales y equipos) e intangible (percepciones de sabores, atención del personal, confiabilidad, rapidez en el servicio) (Ruiz, Bonilla y Masaquiza, 2018).

Campos (2018) concuerda con la postura anterior en su tesis de investigación a 40 restaurantes del distrito de Sullana-Perú, en el que afirma que mediante este estudio se comprobó que el enfoque restaurantero está en satisfacer las necesidades del comensal y superar sus expectativas, ya que considera que el cliente es el elemento más importante de las organizaciones objeto de estudio.

La permanencia de las empresas en el mercado depende netamente de sus clientes. La implementación de políticas y herramientas en organizaciones es indispensable para conocer y comprender sus preferencias y su forma de actuar con el objetivo de fidelizar y maximizar el número de clientes (Fierro, Castrillón y Ordoñez, 2016).

#### *Benchmarking*

Este elemento también denominado “punto de referencia”, está íntimamente ligado con la mejora continua, en primera instancia contribuye para la detección de las expectativas de los clientes en el mercado para posteriormente planificar estrategias e

implantar prácticas o procesos a partir de la selección de estándares de desempeño con base en la comparación de técnicas o sistemas de éxito (Budur, Faraj y Karim, 2019).

El benchmarking es clave para el progreso empresarial, ya que permite una comparación sin prejuicios entre métodos alternativos representando un papel vital en el avance de metodología. Existen varios tipos de benchmarking dentro de la mejora continua entre los que resaltamos: el competitivo, del producto, del proceso, de las mejores prácticas, estratégico y de parámetros (BSG Institute, 2020).

Boxwell (1995) en su libro Benchmarking para competir con ventaja, hace referencia al Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige que se entrega a las empresas estadounidenses de acuerdo a la aplicación del benchmarking, aduce que es una herramienta que ayuda al TQM. La guía inicial para aplicar el benchmarking está basada en los siguientes procedimientos que son la esencia de esta práctica:

*Establecer el modelo de referencia:* ¿Con quién me comparo? En este apartado se identifica los procesos de mejora.

*Medición:* ¿Qué quiero medir? En este punto se elige la empresa con la que se va a trabajar como punto de referencia y se determinan los métodos análogos.

*Análisis:* ¿Qué puedo implantar? Se realiza un estudio profundo de los parámetros escogidos a comparar.

*Implementación:* ¿Cómo puedo aplicar? Toma de acción. Se administra el conocimiento adquirido.

#### *Enlaces proveedor-cliente*

El primer paso para desarrollar este elemento es saber que las necesidades de los clientes se fundan en las características de un producto o servicio basados en las

dimensiones de las opiniones de los clientes externos y/o internos (Arroyo, Valenzo, y Zamudio, 2019).

*Cliente externo:* Son aquellas personas que adquieren productos o servicios de una empresa, estos están íntimamente ligados al cliente interno, ya que de ellos depende su satisfacción (Morán, 2018).

*Cliente interno:* Son aquellas personas que trabajan en una empresa, tienen necesidades y expectativas que deben satisfacer dentro de su organización, por medio de productos o servicios que están a su cargo (Martínez, 2016).

Según el estudio realizado por Steffanell-De León, Arteta, y Noda (2017) acerca de la satisfacción del cliente interno de medianas y pequeñas empresas turísticas de Barranquilla, Colombia aduce que un 78,84% de su muestra forja su lealtad a la empresa por medio de cuatro dimensiones y sus atributos que se detalla en la Tabla 1:

Tabla 1  
*Dimensiones y atributos-Satisfacción de empleados*

Dimensiones	Atributos
Trabajo en Grupo	Efectos de la tarea del departamento
	Mecanismos de trabajo y otros mecanismos auxiliares
	Condiciones de trabajo
	Programas de desarrollo personal y profesional
Estimulación Laboral	Autonomía para actividades laborales
	Percepción en resultado final del esfuerzo del trabajo
	Salario devengado Entorno laboral seguro
Contenido de la Tarea	Trabajo en equipo
	Estimulo incondicional
	Relaciones humanas
	Salario adecuado
Condición de Bienestar	Necesidad de habilidades y/o conocimientos
	Valoración del trabajo realizado
	Individuos aportan en fijación de metas y objetivos laborales

Fuente: Steffanell-De León, Arteta, y Noda (2017).

Elaboración propia.

### *Participación de los empleados*

El recurso humano de las empresas conforma el elemento fundamental para el TQM, ya que deben tener una gran cantidad de características idóneas para su desenvolvimiento óptimo en cada puesto de trabajo para generar productividad y satisfacción del cliente (Flores, 2018).

### *Cambio Cultural*

El cambio es uno de los desafíos más grandes de una empresa, con este se puede desarrollar un establecimiento sustentable enfocándose al cambio cultural de calidad integral por medio del desenvolvimiento de cada uno de los actores, desde el giro gerencial hasta los mandos bajos (Milanesio, 2020).

Martínez y Michel (2016) prueba en su estudio que este cambio depende netamente de la dirección empresarial, la cual debe tener la capacidad de formar conciencia y explotar al máximo las aptitudes de sus colaboradores concibiendo un trabajo productivo y minimizando gastos e inversiones innecesarias confinando una estrategia de TQM.

Con base en la empresa consultora Gallup (2017), en su libro *State of the Global Workplace* concluye que las empresas mejoran la productividad al centrarse mucho más en los empleados; solo el 15% de los empleados en todo el mundo están comprometidos en el trabajo, esto representa una barrera importante para la productividad y sugiere un desperdicio asombroso de potencial humano. ¿Por qué es este número de compromiso tan bajo? Hay muchas razones, pero entre las más relevantes son: los cambios vertiginosos producidos por la tecnología de la

información, la globalización de los mercados, de productos y mano de obra, el auge de la economía y las demandas únicas de los trabajadores.

#### *Desarrollo organizacional*

El involucramiento total del empleado se convierte en una estrategia de TQM, ya que por medio de este se tiene un panorama claro del camino que debe seguir dentro de un restaurante, el afianzamiento de su desarrollo en la empresa está basado en el conocimiento que adquiere en el ámbito laboral, es por ello que mientras más capacitado está el empleado se tendrán más eficiencia y eficacia en su labor; de esta forma una estrategia en este ámbito es la de “instruir al instructor” que se fundamenta en la capacitación del personal para dirigir a sus compañeros de trabajo (González J. , 2020).

#### *Premios e incentivos*

González (2020) en su investigación sobre Clima Organizacional concluye que para generar una competencia sana es necesario estimular su labor por medio de incentivos, teniendo como opción la cartelera del empleado de la semana con su fotografía y su nombre; otro aspecto para resaltar es la autoestima, ya que por medio de este se obtiene seguridad en sus tareas, la estrategia sería la dotación de carnets con su nombre que lo expongan en su uniforme, de tal manera que el cliente lo identifique por su nombre y pida que sea una persona en particular que lo atienda.

#### *Orientación para la prevención*

Este tópico está fundamentado en la concepción de calidad de Crosby detallada en el apartado de calidad de esta investigación, en la que especifica que la calidad está

marcada en la concepción de “*hacerlo bien a la primera*”, ya que no se puede “*inspeccionar la calidad*” (Sánchez L. , 2020).

### *Calidad en la fuente*

El *empowerment* del personal es fundamental en las organizaciones, la fusión de los elementos de participación de los empleados (cambio cultural, desarrollo organizacional y premios e incentivo) hace referencia a la confiabilidad que se debe establecer en los subordinados después de una inducción y capacitación del mismo para la generación de confianza basado en el desenvolvimiento y la experiencia adquirida (Martínez, 2019).

### ***B. Programas de mejora***

Cabe recalcar que esta literatura está a manera general donde se emite conceptos y procesos básicos que son el punto de partida para implementar cada método.

### *Mejora continua (Kaizen)*

Imai (1989) aduce que para usar este término es necesario comprender que la mejora continua se basa en la inclusión de todo el personal de una empresa, desde la alta gerencia hasta los puestos operacionales, de tal forma que se desarrolle un aprendizaje colectivo y continuo que genere versatilidad de calidad en todos los procesos considerando al Kaizen no solo como beneficio económico sino también personal.

Según el estudio de Ramírez y Álvaro (2017) sobre prácticas de mejora continua con enfoque Kaizen en el Distrito Metropolitano de Quito, después de una revisión de una amplia gama de literatura sintetiza las técnicas, prácticas y herramientas que se utilizan con este enfoque.



Tabla 2  
*Técnicas, prácticas y herramientas gerenciales Kaizen*

Autor	Técnicas – Prácticas – Herramientas
(Imai, 1989)	Control total de la calidad, círculos de control de calidad, sistemas de sugerencias, automatización, mantenimiento total productivo, Kanban, mejoramiento de calidad, justo a tiempo, cero defectos, actividades en grupos pequeños, relaciones cooperativas, mejoramiento de la productividad.
(Wittenberg, 1994); (Bond, 1999)	Círculos de calidad, calidad total, control, mantenimiento productivo total, sistemas de sugerencias, Kanban, justo a tiempo, mejora de la productividad, robótica, formación y automatización.
(Nonaka, 1995); (Dankbaar, 1997); (De Treville & Antonakis, 2006)	Gestión del conocimiento: equipos multi-funcionales, selección y formación de los empleados, participación de los trabajadores en programas de mejora continua.
(Ishikawa, 1985); (Liker, The Toyota Way, 2004); (Hino, 2006); (Liker & Meier, 2006); (Van Scyoc, 2008); (Suárez-Barraza & Miguel-Dávila, 2009); (Park, Suárez-Barraza, & Ramis-Pujol, 2012)	Lean, 5S, teoría de las restricciones, Seis Sigma, historia de la calidad, equipos de mejora, formación, rediseño de procesos, principios de calidad, proceso de mejora continua (PDCA), estandarización, administración del sitio de trabajo, talleres de mejora.
(Brunet & New, 2003)	Cero defectos, operación de sistemas de sugerencias, promoción de programas y objetivos mediante la implicación de la dirección, círculos de calidad.

Fuente: Ramírez y Álvaro (2017).

### *Cero defectos*

Este programa tiene base filosófica en la ideología de Crosby que se detalló en el ítem de *conceptualización de calidad*, en la que en resumen manifiesta que todas las personas cometen errores, pero aquello no es un justificativo para las fallas, ya que los errores están marcados por el desconocimiento y la desconcentración en las labores, de tal manera que si se resuelven estas dos variables se podrá mantener un proceso con cero defectos.

### *Círculos de calidad*

Según el estudio realizado por Benzaquen y Schol (2018) a 199 empresas de Chile demuestra que los círculos de calidad tienen el más bajo porcentaje entre los 9 factores de calidad analizados, ya que el personal no tiene conocimiento de la funcionalidad; este factor de calidad tiene como propósito fomentar el trabajo en equipo para generar una cultura de constante aprendizaje y de retroalimentación forjando un talento humano sólido que genere más productividad para cada área operativa partiendo de la conciencia empresarial y de conocimiento.

Para su funcionamiento se debe tener claro que este procedimiento no solo es para resolver problemas si no para prevenirlos y los participantes son voluntarios, es decir solo el personal que de verdad se interesa por la empresa y quiera tener más conocimiento, para esto se debe tomar técnicas que ayuden a su funcionamiento dictaminado en el apartado de *Participación de Empleados* de este documento, las reuniones se las realiza una vez por semana con una persona como moderador, pero todos deben tener el mismo nivel de responsabilidad y las soluciones se las maneja en consenso (Carro y González, 2012).

En la Figura 1 se observa que el círculo empieza con un problema a resolver manifestado en la mesa de trabajo en una de las áreas operativas (1, 2 y 3), mientras la reunión va madurando soluciones se sigue abordando una línea de problemas que pudo desencadenar el principal con otras áreas de su punto operativo (4 y 5). Si en este contexto no se ha encontrado el problema se sigue el hilo conductor del proceso llevando la investigación a otro punto operativo donde se evalúa los métodos o técnicas utilizados y se toman decisiones si en ese departamento existe la falencia (6 y 7); finalmente el proceso se lo analiza desde el foco de interacción con factores externos

entre administración y proveedores (8 y 9) que afecte la calidad del servicio o producto (Carro y González, 2012).

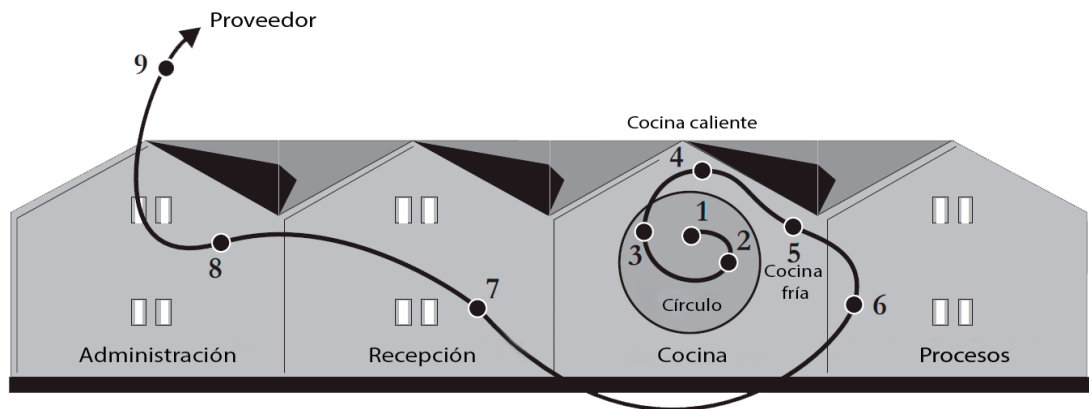


Figura 1: Proceso del círculo de calidad.  
Fuente: A partir de Carro y González (2012).

### Lean Six Sigma (Seis Sigma)

En primera instancia Lean tiene como significado velocidad y eficiencia por medio de herramientas y métodos; Sigma es una herramienta que figura calidad por medio de un proceso estadístico utilizado para medir la curva de variabilidad de un proceso, producto o servicio, y se lo representa con letra S en el alfabeto griego ( $\sigma$  Σ) (Socconini, 2019).

Esta metodología ayuda a desarrollar la sostenibilidad en una empresa a mediano o a largo plazo por medio de la eliminación de desperdicios y la simplificación de errores directamente en los procesos generando un reajuste de costos y aumento de ingresos con el enfoque de mejora continua con la ayuda de herramientas estratégicas para un sistema de gestión y tácticas para un sistema de producción o servicios para dejar caduca la empresa tradicional y germinar la cultura Lean Six Sigma (De Freitas, Costa, & Ferraz, 2017).

Six Sigma que estadísticamente significa *seis desviaciones estándar de la mediana menos del 3.4 defectos por millón de oportunidades*; figura un alto estándar de precisión del 99.9997% (Argüelles, 2018). Como se observa en la Figura 2, el diagnóstico sigma se basa en la cantidad de errores o defectos que tienen los procesos, inmersos en este último identificamos cinco etapas para su desarrollo: Definir-Medir-Analizar-Mejorar-Controlar (DMAIC, por sus siglas en inglés Define-Measure-Analyze-Improve-Control).

*Definir:* En esta etapa se identifica el problema con base en las necesidades del cliente.

*Medir:* En este apartado se reúne la información actual in-situ definiendo y describiendo cada proceso para calcular su nivel Sigma.

*Analizar:* Aquí se hace mención al centro del problema y se identifica su variabilidad.

*Mejorar:* En este ítem se empieza a definir los nuevos métodos con base en los resultados obtenidos en pasos anteriores, se robustece cada proceso.

*Controlar:* Por último, se realiza el seguimiento a todos los procesos modificados para garantizar el enfoque de mejora continua y si es necesario se vuelve a realizar el ciclo.



*Figura 2:* Etapas de desarrollo Six.  
*Fuente:* A partir de Socconini (2019).

### C. Herramientas genéricas

#### Diagrama de Pareto

Esta herramienta conocida como la ley 80-20, es decir, de un 80% de las consecuencias de un fenómeno un 20% representan las causas; es una herramienta de la calidad que ayuda al análisis y a la representación causal de una actividad de forma ordenada por medio de una gráfica de barras, permitiendo evidenciar una situación antes de ser intervenida y después de tomar acciones (Arroyo y Buenaño, 2017).

Según Délvio, João, & Haroldo (2018) en su investigación sobre la aplicación de herramientas de calidad determinó que es importante realizar un diagnóstico de forma gráfica para entender la situación de una empresa y poder tomar decisiones con base en los resultados obtenidos.

Ejemplo práctico: Identificar la causa más relevante entre las quejas de mal servicio en un restaurante.

Tabla 3  
Ley 80-20

Causas	Frecuencia	Frecuencia acumulada	% Frecuencia acumulada	Ley 80-20
El mesero no es amable	40	40	40%	80%
Precios altos	25	65	65%	80%
Internet lento	15	80	80%	80%
Falta de limpieza	15	95	95%	80%
Comida fría	5	100	100%	80%
Total	100	n/a	n/a	80%

Fuente: Elaboración propia.

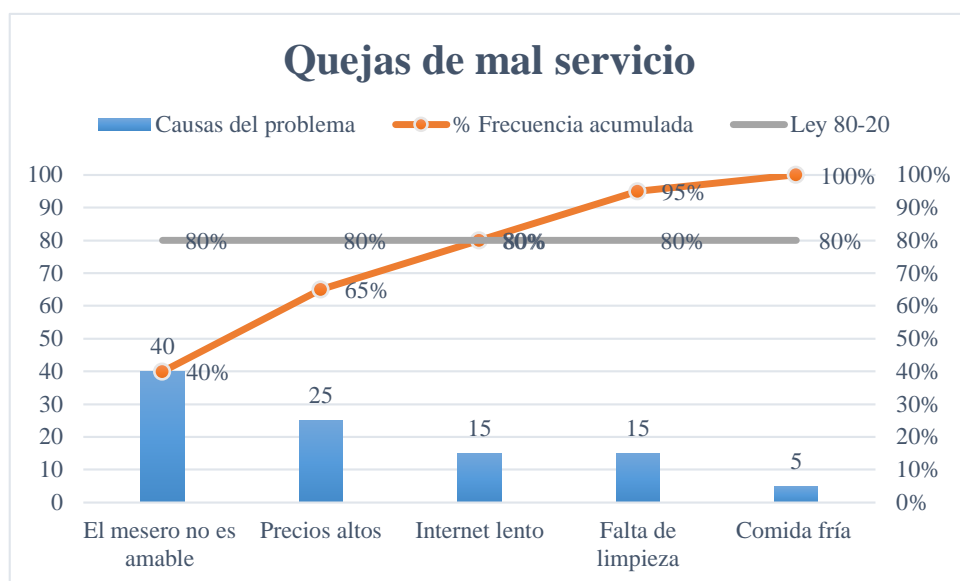


Figura 3: Diagrama de Pareto-Quejas del mal servicio .  
Fuente: Elaboración propia.

Los resultados de la gráfica muestran que se deben priorizar la solución en tres causas de los problemas:

- El mesero no es amable.
- Precios altos
- Internet lento.

*Interpretación:*

Según la ilustración denota que los problemas mayoritarios están enfocados en: El mesero no es amable 40%, precios altos 25% e internet lento 15% lo que nos representa el 80% de los problemas que deben ser resueltos con mayor énfasis, y, el 20% restante están enmarcados en: Falta de limpieza y comida fría.

Esta herramienta de calidad ayuda a la identificación de problemas de mayor gravedad que están afectando los procesos para alcanzar objetivos y deben ser resueltos prioritariamente, también permite evidenciar una situación antes y después de ser intervenida (Santiago, 2018).

### Diagrama de Causa - Efecto

Esta herramienta también se la denomina espina de pescado por su singular forma, fue creada por el Dr. Kaoru Ishikawa con el afán de ilustrar en una gráfica las causas y sub-causas de un problema dentro de las empresas (Ishikawa, 1986).

Se desarrolla de forma grupal para establecer un análisis de la problemática por medio de la representación en un diagrama causal mostrando un efecto como problema en la cabeza y por medio de una lluvia de ideas se muestra las posibles causas y sub-causas, las cuales emergen de las categorías acordes al problema, lo que permitirá identificar las áreas en las que recae las falencias para clarificar la causalidad que afectan el resultado del trabajo señalando con flechas para una relación causa- efecto entre ellas (Pola, 2009).

Ejemplo de Diagrama de Causa y Efecto:

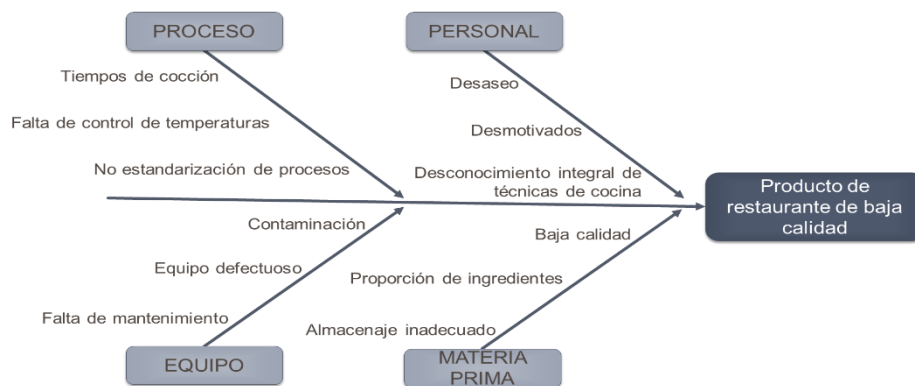


Figura 4: Diagrama Causa-Efecto del Producto de restaurante de baja calidad.

Fuente: Elaboración propia.

### Diagrama de dispersión

Un diagrama de dispersión muestra de manera gráfica en forma de nube en un sistema de coordenadas, los puntos de relación entre dos variables cuantitativas sobre un grupo de individuos; el resultado se pauta por medio de un grupo de puntos valorados sobre

una variable estableciendo la ubicación en los ejes horizontal (x) y vertical (y) (Lemos, 2016).

Tabla 4  
Número de mesas atendidas y postres vendidos

Meseros	Número de mesas (x)	Número de postres vendidos (y)
Clavijo Víctor	20	30
Córdova Byron	45	63
Freire Roberto	20	40
Freire Sara	30	52
Jumbo Hernán	10	30
Mayorga Diego	12	41
Paredes Piedad	20	40
Pérez Alex	10	40
Torres Flor	20	30
Luis Morete	30	60
Juan Galarza	38	55
Marco Campos	26	47

*Nota:* Aquí se muestra el resultado de trabajo de un grupo de meseros con respecto a la venta de postres en un tiempo determinado.

*Fuente:* Elaboración propia.

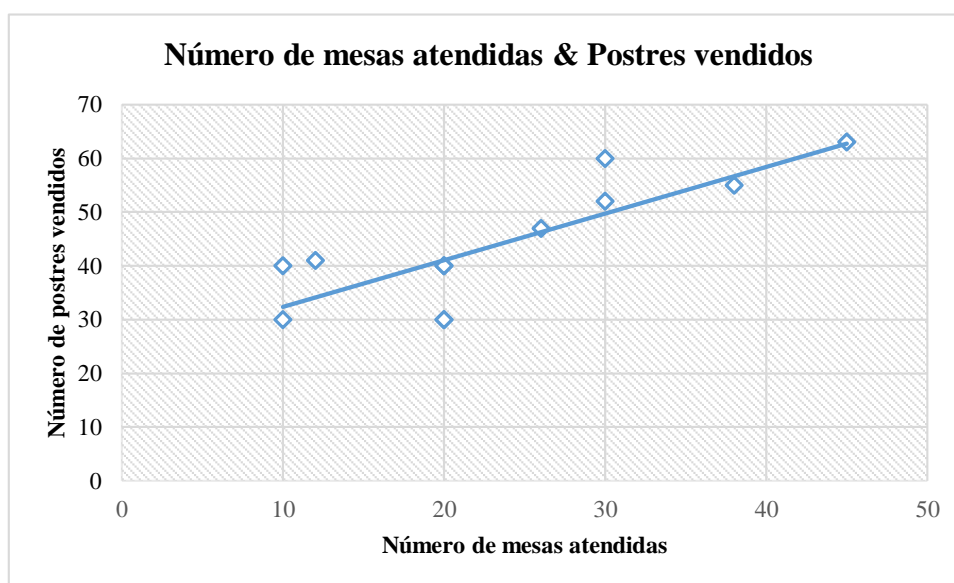


Figura 5: Diagrama de Dispersión – N° de mesas atendidas y postres vendidos.

*Fuente:* Elaboración propia.



### *Interpretación:*

El caso tiene una relación positiva, a mayor número de mesas atendidas mayor número de postres vendidos.

Por medio de esta herramienta se puede analizar el cumplimiento de objetivos estableciendo relaciones entre actividades y resultados para obtener datos que ayudarán a la toma de decisiones (Santiago, 2018).

### *Histograma*

Gutierrez, Babativa, y Lozano (2004) en su artículo sobre Presentación de Datos establece que esta herramienta de control de calidad representa gráficamente la distribución cuantitativa de una variable en forma de barras contiguas partiendo de una tabla de distribución de frecuencias, para el efecto es necesario tener claro los conceptos que nos ayudarán en el proceso para su elaboración:

*Frecuencia:* Cantidad de ciclos que se presenta una actividad en un espacio o periodo determinado.

*Rango:* Es la diferencia entre los valores mayores y menores de una distribución estadística.

*Intervalo de clase:* Conjunto de datos agrupados por una característica en común.

*Amplitud de clase:* Es el resultado de la diferencia entre el límite superior e inferior de los intervalos de clase.

Esta herramienta permite visualizar la variabilidad de un conjunto de datos e identificar la tendencia central de los mismos, es decir, cuáles son los rangos en los que se

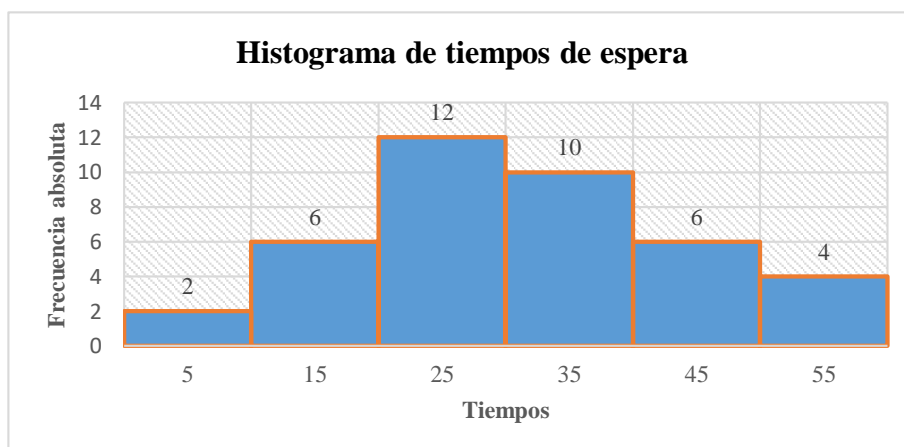
concentran más la data especificando si se encuentran dentro de los límites y especificaciones necesarios (Santiago, 2018).

Tabla 5  
*Tabla de distribución de frecuencias*

Tiempo de demora	Marca de clase	Frecuencia absoluta	Frecuencia acumulada	Frecuencia porcentual
0-10	5	2	2	5%
10-20	15	6	8	15%
20-30	25	12	20	30%
30-40	35	10	30	25%
40-50	45	6	36	15%
50-60	55	4	40	10%

*Nota:* Se registran los tiempos de espera de comensales en un restaurante.

*Fuente:* Elaboración propia.



*Figura 6:* Histograma de tiempos de espera de comensales.

*Fuente:* Elaboración propia.

### *Estratificación*

Tiene como objetivo congregar una base de datos en grupos pequeños con características específicas para determinar el grado de influencia en ciertos factores y analizar su comportamiento para exponer la resolución con ayuda de una gráfica que sea fácil de interpretar (Traba, 2020).

Ejemplo práctico: En un restaurante, existe dos áreas de cocina. Se quiere analizar el número de vajilla rota de acuerdo al turno de trabajo. Para ello, se contabiliza la vajilla rota de un mes.

Tabla 6  
*Unidades de vajilla rotas en un mes*

Turno	Cocina caliente 1	Cocina caliente 2	Total
Mañana	53	29	82
Tarde	26	36	62
Noche	32	31	63
Total de vajilla rota	111	96	207

Fuente: Elaboración propia.

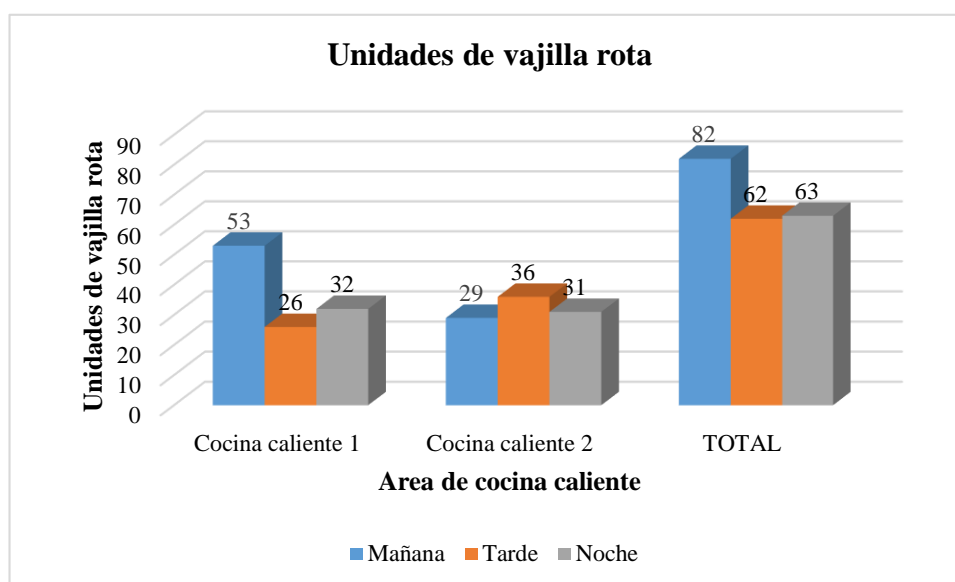


Figura 7: Diagrama de barras de unidades de vajilla rora en un mes.

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

El turno de la mañana de la cocina caliente 1 es donde más vajilla rota se evidencia. Por lo tanto, estos datos nos ayudan a identificar la cantidad de vajilla y los responsables para poder tomar decisiones.

Esta herramienta permitirá identificar datos concretos entre un grupo de causas y/o efectos de un problema en común, lo que ayuda a la toma de decisiones en cada caso específico para mantener la gestión enfocada en la calidad (Santiago, 2018).

### *Hojas de verificación (Checklist) (ver Anexo 3)*

Las empresas deben poseer datos veraces para su correcta gestión, en este apartado nos basamos en esta herramienta que es utilizada para la simplificación de recolección de datos por medio de tablas caracterizadas para su fin y posteriormente analizar dichos datos con la ayuda de otras herramientas; se puede aplicar para realizar inspecciones, explorar productos defectuosos, corroborar posibles principios de un problema de calidad, analizar o verificar procesos, entre otros (López, 2016).

### *Gráfica de control de procesos*

Este instrumento se utiliza para la evaluación de procesos, en la que se corrobora si este último ha alcanzado o no el “estado de control estadístico” por medio de la medición de sus valores repetitivos a través del tiempo lo que permitirá determinar si sus variantes son habituales o exclusivas (atribuibles) y así establecer las acciones de mejora a tomar (Florez, Florez y Cogollo, 2019).

Esta gráfica tiene tres componentes que delimitan los resultados: Línea central de control (LCC) que corresponde al promedio de las características de calidad, Límite superior de control (LSC) y el Límite inferior de control (LIC) (Besterfield, 2019).

Esta herramienta permite obtener información para establecer o cambiar especificaciones de procesos y procedimientos de producción e inspección para tener criterios sobre las causas de variación de un problema, surgiendo posibilidades de corrección preventiva y alternativas de cambio (Santiago, 2018).

Ejemplo de Gráfica de control: Se registran los promedios diarios de mal servicio en un hotel estableciendo límites máximos, neutrales y mínimos y se obtiene la siguiente gráfica:

**Promedio mal servicio diario con Límites de control**

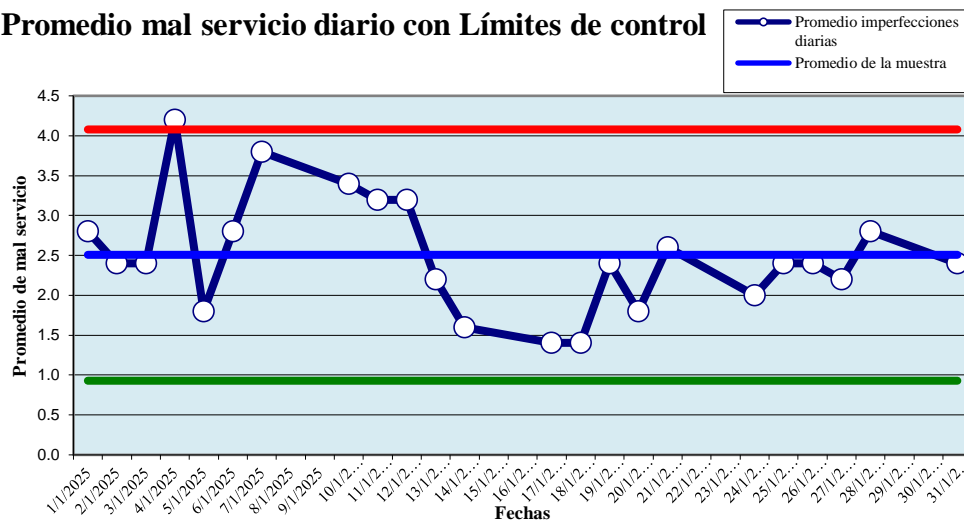


Figura 8: Ejemplo de Gráfica de Control.  
Fuente: Elaboración propia.

**D. Gestores de calidad**

**EFQM**



Figura 9: Puntuación con la matriz REDER.  
Fuente: EFQM (2020)

Cabo y Alberto (2014) en su libro sobre Criterios del modelo europeo de calidad total y excelencia de la EFQM, afirma que en el año de 1988 la Comisión Europea

conjuntamente con catorce empresarios occidentales toman como referencia el premio de Deming en Japón y el modelo de Malcolm Baldrige de los Estados Unidos para crear la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, por sus siglas en inglés *European Foundation for Quality Management*).

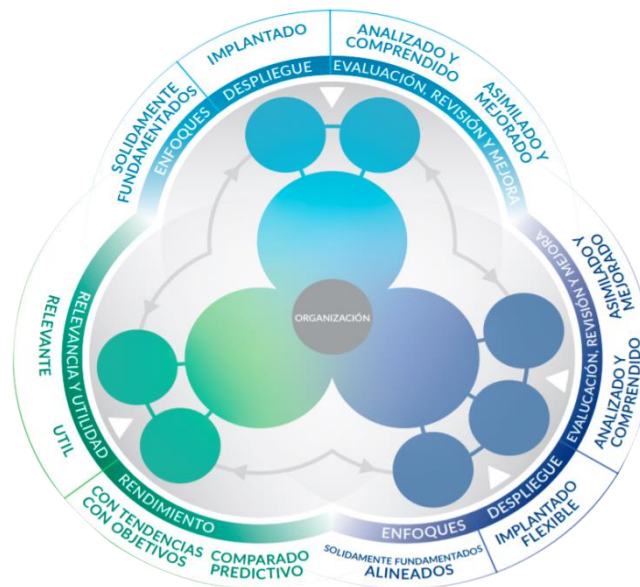


Figura 10: Herramienta de diagnóstico EFQM: READER.  
Fuente: EFQM (2020).

A partir de su año de creación este modelo ha ido evolucionando hasta implantarse con la última versión dictaminada en enero del 2020, para lo cual la principal incidencia de cambio fue la reducción de los criterios de evaluación de nueve a siete con su puntuación de 1000 distribuidos entre ellos; también sobresale la incorporación de una nueva matriz READER que permite ampliar a un tercer módulo para su mejor aplicación incluyendo a lo largo de su modelo la concepción de excelencia y de ecosistema aplicado a las empresas (Del Castillo y San Nicolás, 2020).



Figura 11: Fundamentos del Modelo EFQM 2020.

Fuente: EFQM (2020).

### *Iberoamericano de excelencia*

Este modelo de gestión de la excelencia fue creado en el año de 1999 por la Fundación Iberoamericana de Excelencia en la Gestión (FUNDIBEQ, por sus siglas en inglés Ibero-American Foundation for Quality Management) formada por empresas públicas y privadas de 22 países de habla portuguesa y española, con el fin de promover una cultura de excelencia en su territorio por medio del Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, 2019).

El Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión tiene una fuerte semejanza con la versión del 2015 del EFQM, se considera que es una adaptación al territorio que aplica este modelo, se compone de 9 criterios divididos en 5 procesos facilitadores y 4 de resultado con la misma metodología (Andrada y Santos, 2019).

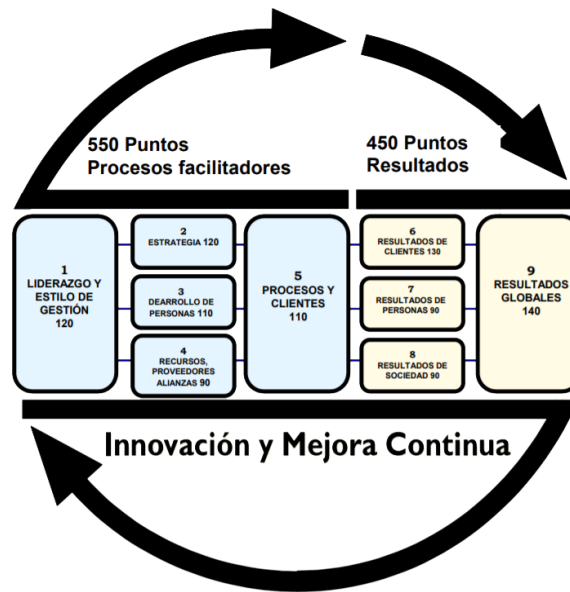


Figura 12: Modelo Iberoamericano en la Excelencia en la Gestión.  
Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (2019).

### *Malcolm Baldrige*

El presente modelo fue desarrollado en 1987 en Estados Unidos como una guía de excelencia utilizada como marco referencial para la evaluación empresarial del premio máximo de calidad anual *Malcolm Baldrige National Quality Award* (MBNQA) en ese país. Este modelo permite garantizar la entrega de productos y/o servicios de excelencia estableciendo un equilibrio entre la calidad y la mejora continua que se ve reflejado en resultados tangibles de la empresa y sus clientes (Vega y Hernández, 2017).



Este modelo fue creado para identificar y reconocer los roles o modelos de negocios, establecer criterios para evaluar esfuerzos de mejora, difundir y compartir las mejoras prácticas por medio de un conjunto de destrezas administrativas organizadas dentro de un modelo sistémico basado en 7 criterios que conducen a la excelencia administrativa (NIST, 2017)



Figura 13: Criterios del Modelo de Excelencia - Premio M. Baldrige.  
Fuente: A partir del documento referencial NIST (2017).

### Gerencial Deming

Este modelo gerencial es el precursor de la temática abordado en el apartado 2.1.1. Calidad de este documento, sin embargo, en esta sección se topará el tema del galardón honorífico Modelo Deming Prize de Gestión de la Calidad que se entrega en su nombre en Japón a las empresas más destacadas evidenciando su sistema de gestión, sistema que se ve replicado en empresas de todo el mundo (Mata y Terranova, 2020).

El Premio Deming no exige que los participantes sigan un modelo en específico, este sistema impulsa a la gestión por responsabilidad corporativa y concientización personal, de tal manera que los resultados fomenten un crecimiento particular y

empresarial, es por esta razón que existen varias categorías de premiación para lo cual se debe presentar un documento denominado memoria en el que se describe los diez criterios de premiación: 1. Premio a la persona (*The Deming Prize for individuals*); 2. Premio a las divisiones de las empresas (*The Quality Control Award for Operations Business Units*); 3. Premio a la empresa (*The Deming Application Prize*); 4. Premio a empresas extranjeras (*The Deming Application Prize for Overseas Companies*); 5. Premio a la continuidad (*The Japan Quality Medal*), (Carro y González, 2012).

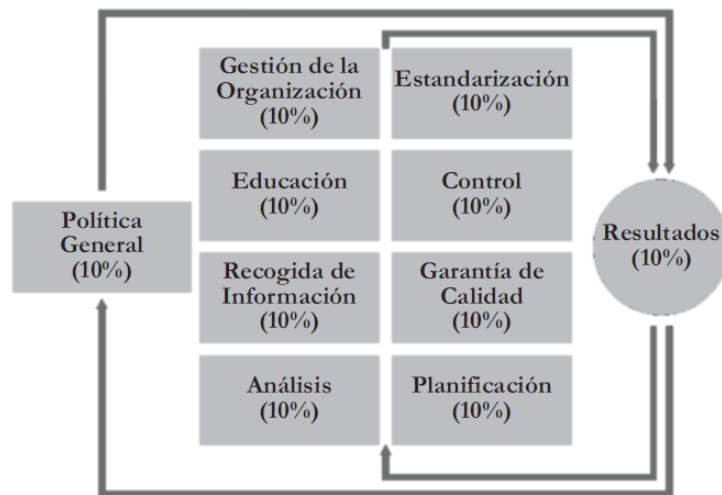


Figura 14: Configuración de categorías del Premio Edward Deming.  
Fuente: Carro y González (2012).

### “Q” calidad turística

Este modelo aparece en el año 2011 en establecimientos turísticos del Distrito Metropolitano de Quito, posteriormente el distintivo “Q” fue ganando adeptos por la alta competitividad en el mercado lo que generó la necesidad de establecer una gestión que permita minimizar errores y maximizar ganancias con el fin de superar las expectativas de los clientes por medio de productos y servicios de calidad, es así que a partir del año 2014 por medio del Ministerio de Turismo (MINTUR) con el “Programa Nacional para la Excelencia Turística” en el Ecuador, se da a conocer en

todo el territorio nacional y con el apoyo de los GAD's se empieza a capacitar, implantar y evaluar a establecimientos turísticos que deseen certificarse (Ministerio de turismo, 2017).

La presente certificación tiene un enfoque en el cliente y procesos, esta se basa en un sinnúmero de normativas e instituciones de control que garantiza su aplicación: INEN 439; 2266; 2288; 2537, ISO 9000;9001;14001, ARCSA, OHSAS y GSTC (GADMA, 2015).

De acuerdo al sistema de evaluación por medio de una lista de verificación se analiza 6 parámetros de dirección: 1. Liderazgo y planificación, 2. Soporte, 3. Operaciones, 4. Gestión ambiental, 5. Gestión de seguridad y salud en el trabajo, 6. Evaluación de desempeño y mejora; divididos en 229 preguntas en la cual debe calificar por encima del 80% de conformidades y el restante queda como objetivo de mejora continua que será evaluado en una próxima auditoria para su validación y obtención del distintivo (GADMA, 2015).

## **2.2. Variable independiente – Norma ISO 9001**

La filosofía de este apartado está integrada por distintos componentes con enfoques de procesos en los ámbitos sociales, económicos y ambientales, en los cuales el sumario de normalización forma un marco de referencia para la definición de políticas, programas y proyectos (Melamed, Blanco, Miranda, y Esperanza, 2017).

### **2.2.1. Normalización**

Con el objetivo de formar una organización internacional de normalización, el 14 de octubre de 1948 en Londres se reúnen 64 delegados de 25 países y crearon la

*International Organization for Standardization, ISO, Organización Internacional de Normalización (AENOR, 2018).*

Ramírez y Flores (2010) precisa: “La normalización es considerada como la definición científica de la calidad. Está el encuentro entre la intencionalidad de nuestras necesidades y la objetividad de la naturaleza; o dicho en otra forma práctica, la medida en la que los productos alcanzan las exigencias del uso” (p.43).

Por otro lado, nos apoyamos de la concepción dictada por la Asociación Española de Normalización y Certificación, AENOR (2018), la cual expresa que la normalización es un sistema de formulación, elaboración, aplicación y mejoramiento de normas existentes para la aplicación en diferentes escenarios con el propósito de simplificar, unificar y especificar procesos.

### **2.2.2. Origen**

En 1930 Henry Ford introdujo en la producción de la *Ford Motor Company* la línea de ensamblaje en movimiento que permitió dividir operaciones complejas en procedimientos sencillos, una parte de este proceso era una inspección para separar los productos aceptables de los no aceptables, esto permitió la fabricación de un gran número de automóviles de bajo coste mediante la producción en cadena; la Segunda Guerra Mundial aceleró el paso de la tecnología de la calidad por la necesidad de los ejércitos de disponer equipos militares de calidad garantizada, lo que llevó a la creación de una serie de normas de diseño y control de la fabricación acompañadas de unos procedimientos de calidad para asegurar que los fabricantes producían equipos de acuerdo con las especificaciones del organismo militar correspondiente, con el tiempo y la presión de los compradores la idea de utilizar procedimientos

estandarizados fue más allá del ámbito militar y se extendió rápidamente a otros sectores de la industria (Imel, 2018).

En 1971 el Comité Técnico de Estandarización Británico (BSTC, por sus siglas en inglés *British Standards Technical Committee*), publicó la norma BS-9000 específicamente para el aseguramiento de la calidad en la industria electrónica, esta norma siguió desarrollándose para pasar a ser en 1979 la norma BS-5750 más general y aplicable a todo tipo de industrias, tomando como base esta última la ISO elaboró y publicó en 1987 la serie de normas ISO 9000 para la gestión de la calidad en cualquier tipo de organización, el modelo ISO 9001 es la norma principal de esta serie y establece los requisitos para implantar un SGC en la empresa. En la actualidad las condiciones imperantes en el mercado y el grado de competitividad al que se ven sometidas las empresas hacen que la inversión en calidad sea una decisión estratégica para la organización (González y Arciniegas, 2016).

### **2.2.3. Series de la ISO 9000**

Para lograr manejar un SGC la serie ISO 9001 destaca una familia que ayudó a establecer la actual normativa. La información en este apartado fue examinada de la página web SPG Certificación (2017), perteneciente a una organización emisora de certificados de calidad.

*ISO 9000:* Esta norma hace referencia a las conceptualizaciones/glosarios manejados en los sistemas de gestión de la calidad que permite entender y aplicar el resto de normas.

*ISO 9001:* Esta normativa es la única certificable teniendo las demás ISO de esta familia como guías y complementos para esta norma transcendental.

*ISO 9002:* Este sistema permite el recurso humano y procesos administrativos que garantiza el sistema de calidad desde el enfoque de liderazgo.

*ISO 9003 (obsoleta):* Enfocada netamente en la inspección de las actividades procesuales dentro de las empresas.

*ISO 9004:* Esta se enmarca en la gestión para el éxito sostenible de la empresa fundamentado en la eficiencia y eficacia del sistema.

La familia de las ISO 9000 son normativas complementarias que se han ido desarrollando para la optimización de su principal normativa la ISO 9001.

#### 2.2.4. Evolución

Desde los albores de este sistema las exigencias empresariales y de los consumidores han conllevado a la generación de normativas que tienen como objetivo la estandarización de los procesos, es así que la evolución de esta normativa hace que en cada actualización se vaya adaptando al medio (Trabancal, 2019).

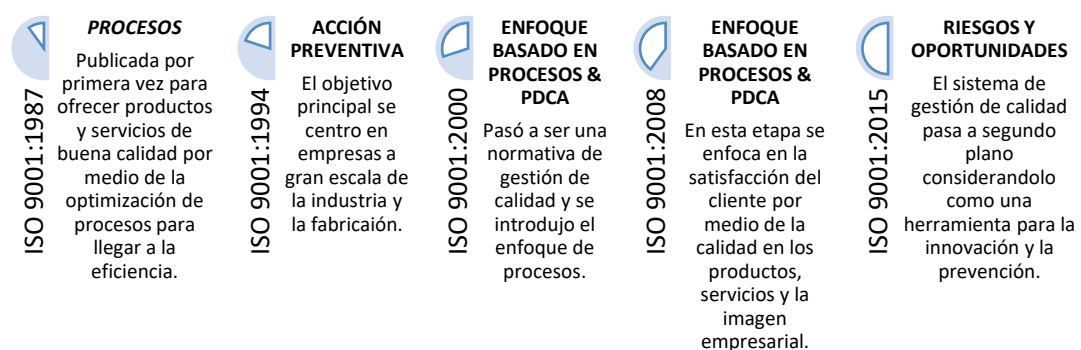


Figura 15: Evolución de la Norma ISO 9001.

Fuente: Elaboración propia a partir de Trabancal (2019).

### **2.2.5. Norma ISO 9001:2015**

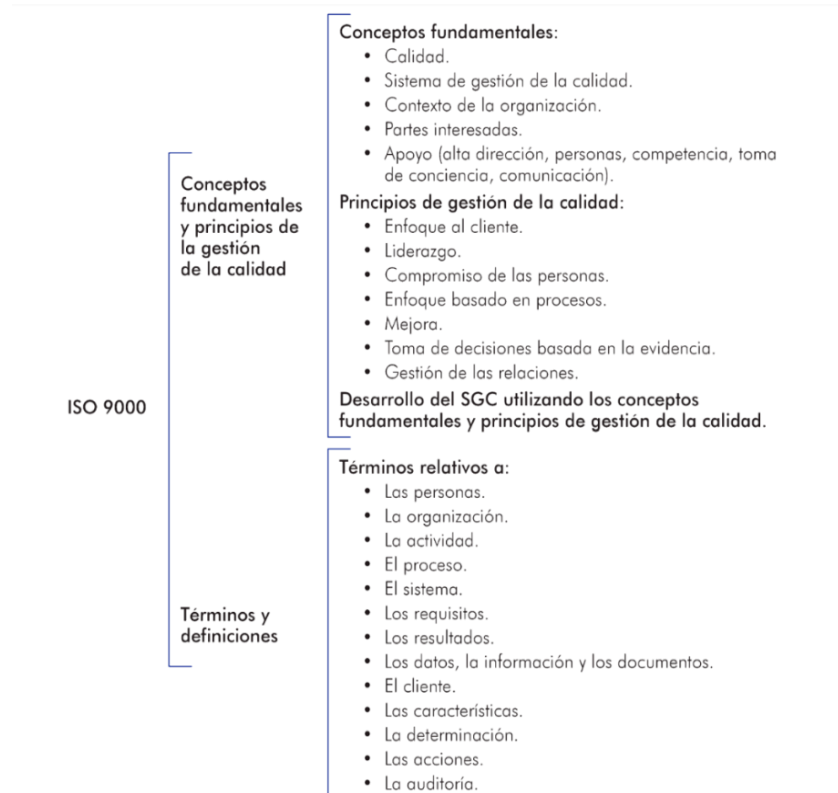
La ISO lanzó su primera versión del modelo ISO 9001 Aseguramiento de la Calidad en el año 1987 y a partir de esa fecha cada 5 años es revisada por una comisión competente denominada ISO/Comité Técnico 176 (TC 176) con el fin de analizar y actualizar la norma con respecto a la actualidad (Sidonie, 2012). Este modelo de gestión fue desarrollado para ayudar a las empresas a tener eficiencia con el fin de satisfacer las expectativas del cliente por medio del control de procesos integrales que generen productos y/o servicios de calidad (International Organization for Standardization, 2015).

### **2.2.6. Términos y definiciones**

Es indispensable tener una guía terminológica para comprender esta norma, la ISO 9000:2015 Sistema de gestión de calidad fundamentos y vocabulario, es el referente para la aplicación de la norma ISO:9001:2015 (ISO 9000:2015, 2015).

### **2.2.7. Principios de gestión, sociología, administración y organización**

Esta norma se basa en siete principios de gestión de calidad propuestos en la Norma ISO 9000 los cuales son un conjunto de pautas, reglas y valores fundamentales que ayudan a la aplicación de este estatuto, a continuación se enumeran dichos principios sin orden de prioridad, ya que la importancia es relativa a la realidad de cada organización y puede ser cambiante: 1. Enfoque al cliente, 2. Liderazgo, 3. Compromiso de las personas, 4. Enfoque basado en procesos, 5. Mejora, 6. Toma de decisiones basada en la evidencia, 7. Gestión de las relaciones (International Organization for Standardization, 2015).



*Figura 16:* Estructura de la norma ISO 9000:2015.

*Fuente:* Gómez (2019).

La gestión de la norma ISO 9001:2015 depende del factor humano, obedece a cada uno de los integrantes de la empresa y promueve el desarrollo organizacional; desde este contexto relacionamos estrechamente la teoría de la sociología y la organización en el marco administrativo (Fernández, 2015).

La teoría sociológica organizacional estudia y analiza el comportamiento de la sociedad que ocurren en el fenómeno de la organización, del trabajo y de las actividades económicas siendo un referente para esta norma (Valenzuela, 1997).

Las concepciones de “calidad”, “organización” y “sociedad” comparten elementos comunes en sus definiciones: las tres están formadas por personas que buscan alcanzar objetivos de gestión en común, de esta manera, las organizaciones son parte instituyente de la sociedad y los medios para alcanzar la calidad, como tales, las



organizaciones son consideradas como conjuntos formales que representan, expresan y transfieren los valores de una sociedad en específica y su correspondiente ideología (Quiñones, 2018).

En el ámbito social gerencial la organización se convierte en un sistema decisorio, es decir, de toma de decisiones: en primera instancia se encuentran las decisiones programadas en los procesos estandarizados que se los realiza a diario, mientras que las no programadas son las que imprimen el rumbo decisivo de la empresa, el cual puede ser positivo o negativo, lo que influye directamente en otro integrante de esta sociedad (cliente), lo que conlleva a basarse en sus necesidades, de tal forma que es cuando la normativa establece sus principios de gestión (Lao, Pérez, y Guilarte, 2017).

A continuación, se detalla una perspectiva general sobre los principios de gestión de la calidad subyacentes a la norma base de estudio, ISO 9001:2015.

#### ***A. Enfoque al Cliente***

El éxito sostenido se logra cuando una organización atrae y cumple las expectativas del cliente promulgando la fidelización de aquellos. Cada aspecto de la interacción con el cliente proporciona una oportunidad para crear más valor a este último. Comprender las necesidades actuales y futuras de clientes y otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de la organización (Asensi, Soler, y Bernabeu, 2017).

Tabla 7  
*Justificación del principio de Enfoque al Cliente*

Beneficios clave	Acciones a tomar
Mayor valor para el cliente	Reconocer a los clientes directos e indirectos como aquellos que reciben valor de la organización.
Mayor satisfacción del cliente	Comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes y expectativas.
Mayor lealtad del cliente	Vincular los objetivos de la organización con el cliente necesidades y expectativas.
Negocio repetido mejorado	
Reputación mejorada de la organización	Comunicar las necesidades y expectativas del cliente en toda la organización.
Base de clientes ampliada	Planificar, diseñar, desarrollar, producir, entregar y apoyar bienes y servicios para satisfacer al cliente, necesidades y expectativas.
Aumento de ingresos y participación de mercado	Medir y monitorear la satisfacción del cliente y tomar las acciones apropiadas. Determinar y tomar acciones sobre los interesados, las necesidades y expectativas de las partes que pueden afectar la satisfacción del cliente. Gestionar activamente las relaciones con los clientes para lograr un éxito sostenido.

*Fuente:* International Organization for Standardization (2015).

### ***B. Liderazgo***

Según la norma ISO 9001:2015 este principio está enfocado en el trabajo mancomunado de la alta dirección en conjunción con su personal y sus recursos necesarios para mantener una empresa al más alto nivel, el líder formará equipos competentes y se delegarán funciones que ayuden al óptimo desenvolvimiento de los procesos para dar cumplimiento a los objetivos planteados, es así, que las funciones del líder debe estar reflejadas en las evidencias de dirección eficaz del sistema de calidad, empezando desde la implantación de estrategias que permita brindar confianza en el cliente interno para lograr satisfacer las necesidades del cliente externo (Asensi, Soler, y Bernabeu, 2017).

Tabla 8  
*Justificación del principio de Liderazgo*

Beneficios clave	Acciones a tomar
Mayor eficacia y eficiencia en el cumplimiento de la calidad de la organización referente objetivos.	Comunicar la misión, la visión, estrategias, políticas y procesos en toda la organización.
Mejor coordinación de los procesos de la organización	Crear y mantener valores compartidos, equidad y modelos éticos de comportamiento en todos los niveles de la organización.
Mejor comunicación entre niveles y funciones de la organización.	Establecer una cultura de confianza e integridad.
Desarrollo y mejora de la capacidad de la organización y su gente para ofrecer los resultados deseados.	Asegurar que los líderes en todos los niveles sean positivos ejemplos para las personas de la organización.  Proporcionar a las personas los recursos necesarios, formación y autoridad para actuar con responsabilidad.  Inspirar, alentar y reconocer a las personas su contribución.

*Fuente:* International Organization for Standardization (2015).

### ***C. Compromiso de las personas***

Este compromiso debe tener un enfoque de involucramiento a todo nivel de la organización con el fin de promulgar la confianza y seguridad de cada uno de los integrantes para mejorar sus capacidades de crear y entregar valor por medio del desarrollo de sus aptitudes y así permitir un desempeño óptimo en cada una de sus funciones (Asensi, Soler, y Bernabeu, 2017).

Tabla 9  
*Justificación-Principio de Compromiso de personas*

Beneficios clave	Acciones a tomar
Mejora la comprensión de los objetivos de calidad y mayor motivación para lograrlos.	Comunicarse con la gente para promover comprensión de la importancia de su contribución individual.
Mayor participación de las personas en actividades de mejora.	Promover la colaboración.
Desarrollo personal mejorado, iniciativas y creatividad.	Facilitar la discusión y el intercambio abierto de conocimiento y experiencia.
Mayor confianza y colaboración.	Empoderar a las personas para determinar las limitaciones al desempeño y a tomar iniciativas sin temor.
Mayor atención a los valores compartidos.	Reconocer a las personas su contribución, aprendizaje y mejora.
	Permitir la autoevaluación del desempeño contra objetivos personales.
	Realizar encuestas para evaluar las personas, comunicar los resultados y tomar las acciones apropiadas.

*Fuente:* International Organization for Standardization (2015).

***D. Enfoque basado en procesos***

Es el principio esencial de la norma ISO 9001:2015, aplicable de forma general a cualquier SGC en sus niveles de procesos operativos, soporte, seguimiento y medición, para conseguir efectos coherentes y previsibles de forma eficaz y eficiente (Vom Brocke & Mendling, 2018).

Tabla 10

*Justificación-Principio de Enfoque basado en procesos*

Beneficios clave	Acciones a tomar
Capacidad mejorada para concentrar el esfuerzo en procesos clave y oportunidades de mejora.	Definir los objetivos del sistema y los procesos necesarios para alcanzarlos. Establecer autoridad, responsabilidad y rendición de cuentas para la gestión de procesos.
Resultados consistentes y predecibles mediante un sistema de procesos alineados.	Comprender las capacidades de la organización y determinar los recursos antes de la acción.
Rendimiento optimizado a través de una correcta gestión de procesos, recursos, y barreras inter funcionales reducidas.	Determinar las dependencias del proceso y analizar el efecto de modificaciones a procesos individuales en el sistema. Gestionar procesos y sus interrelaciones como un sistema para lograr los objetivos de calidad de manera eficaz y eficiente.
Permitir que la organización brinde confianza a las partes interesadas en cuanto a su coherencia, eficacia y eficiencia	Asegurar que la información necesaria esté disponible para operar y mejorar los procesos; monitorear, analizar y evaluar el desempeño del sistema en general.  Gestionar los riesgos que pueden afectar los resultados de los procesos y del sistema de gestión de la calidad.

*Fuente:* International Organization for Standardization (2015).

De esta, nace la ideología basada en riesgos que es la consecuencia de la incertidumbre en todo el SGC y en cada uno de los procesos del PHVA que no solo implica efectos negativos si no coadyuva a la identificación de oportunidades que arrojen resultados positivos.

En el enfoque a procesos está inmerso la institución y gestión metodológica de los procesos y sus interacciones, con el fin de cumplir con los estamentos planteados en la política de calidad y la gestión estratégica de la organización, por medio de la utilización del ciclo PDCA con una ideología basada en los riesgos y direccionada al

aprovechamiento de las oportunidades y a la suspicacia de resultados negativos (Cortés, 2017).



Figura 17: Esquema de los elementos de un proceso.

Fuente: Gómez (2019).

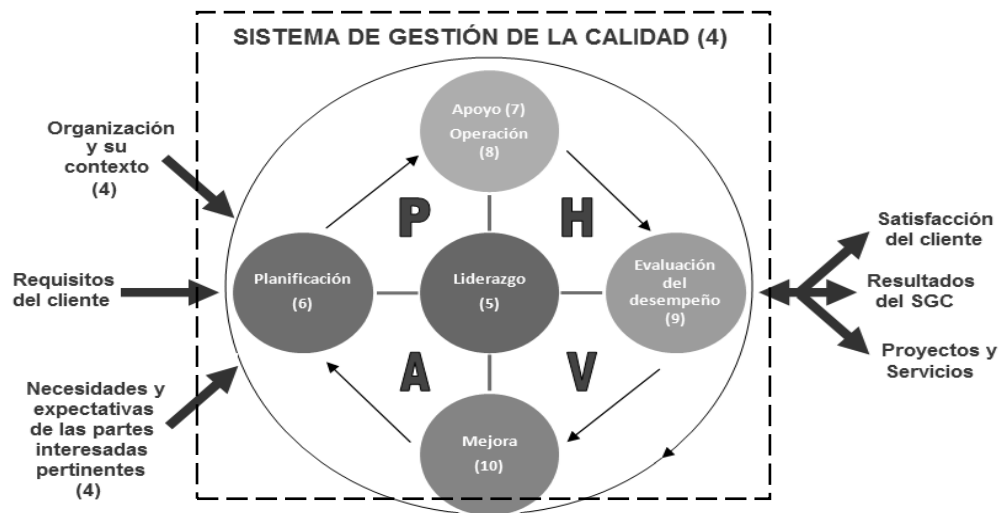


Figura 18: Estructura de la ISO 9001:2015 con el ciclo PHVA.

Fuente: Gómez (2019).

### E. Mejora

Las empresas deben mantener una filosofía de enfoque en la mejora continua para mantener los niveles óptimos de rendimiento para reaccionar a los cambios en sus condiciones internas y externas y así crear nuevas oportunidades. Desde este contexto

la Mejora integral de la empresa permitirá optimizar el rendimiento de los procesos e impulsar su innovación (Asensi, Soler, y Bernabeu, 2017).

Tabla 11  
*Justificación del principio de Mejora*

Beneficios clave	Acciones a tomar
Rendimiento y mejora de procesos; y satisfacción del cliente.	Promover la aplicación de las mejoras de los objetivos en todos los niveles de la organización.
Mayor enfoque en la investigación de la causa, seguida de la prevención y acciones correctivas de un problema.	Educar y capacitar a personas de todos los niveles en cómo aplicar herramientas y metodologías básicas para alcanzar los objetivos de mejora.
Mayor capacidad para anticipar y reaccionar a los riesgos y oportunidades internos y externos.	Asegúrese de que las personas sean competentes para promover y completar proyectos de mejora.
Mejor uso del aprendizaje para mejorar.	Desarrollar procesos para implementar proyectos de mejora en toda la organización.
Mayor impulso a la innovación.	Seguimiento, revisión y auditoría de la planificación, implementación, finalización y resultados de proyectos de mejora.

*Fuente:* International Organization for Standardization (2015).

#### ***F. Toma de decisiones basado en la evidencia***

Las decisiones basadas en el análisis y evaluación de datos permitirán llegar al cumplimiento de los objetivos planteados. La toma de decisiones puede ser un proceso complejo y siempre implica cierta incertidumbre. A menudo implica múltiples tipos y fuentes de insumos, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender relaciones de causa y efecto y potencial consecuencias no deseadas. Hechos, evidencia y el análisis de datos conduce a una mayor objetividad y confianza en la toma de decisiones (Asensi, Soler, y Bernabeu, 2017).

Tabla 12  
*Toma de decisiones basado en evidencias*

Beneficios clave	Acciones a tomar
Mejora de procesos de toma de decisiones.	Determinar, medir y monitorear indicadores clave para demostrar el desempeño de la organización.
Mejor evaluación del desempeño del proceso y capacidad para lograr objetivos.	Poner a disposición todos los datos necesarios a las personas relevantes. Asegúrese de que los datos y la información son suficientemente precisos, fiables y seguro.
Mayor capacidad para investigar, plantear y cambiar opiniones y/o decisiones.	Analizar y evaluar datos e información utilizando métodos.
Mayor capacidad para demostrar la efectividad de decisiones pasadas.	Asegúrese de que las personas sean competentes analizando y evaluando datos según sea necesario. Tomar decisiones y actuar basado en evidencia, equilibrado con experiencia e intuición.

*Fuente:* International Organization for Standardization (2015).

### ***G. Gestión de las relaciones***

Las partes interesadas influyen en el desempeño de una organización. Es más probable que se logre un éxito sostenido cuando la organización gestiona las relaciones con todos de sus interesados para optimizar su impacto en sus funciones. La gestión de las relaciones con sus redes de proveedores y socios son de especial importancia (Asensi, Soler, y Bernabeu, 2017).



Tabla 13

*Justificación del principio de Gestión de las relaciones*

Beneficios clave	Acciones a tomar
Mejor desempeño de la organización y sus partes interesadas.	Determinar las partes interesadas relevantes como proveedores, socios, clientes, inversores, empleados, entre otros y su relación con la organización.
Comprensión común de metas y valores entre partes interesadas.	Establecer relaciones que equilibren las ganancias a corto plazo con consideraciones a largo plazo.
Una cadena de suministro bien gestionada que proporciona un flujo de bienes y servicios.	<p>Reunir y compartir información, experiencia y recursos con las partes interesadas relevantes.</p> <p>Medir el desempeño y retroalimentar a las partes interesadas, según corresponda, para potenciar las iniciativas de mejora.</p> <p>Fomentar y reconocer mejoras y logros de proveedores y socios.</p>

*Fuente:* International Organization for Standardization (2015).

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Ubicación

La investigación se realizó en la ciudad de los Tres Juanes, Ambato capital de la provincia de Tungurahua, con una población de 17.555.465 millones de habitantes según el reloj poblacional del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) tomado el 25 de agosto del 2020, posee un clima templado que varía entre 14 °C y los 19 °C, se encuentra ubicada en la zona centro del país a 78° 37' 11" de longitud con relación al Meridiano de Greenwich y a 1° 13' 28" de latitud sur con relación a la Línea Equinoccial a 2,577 msnm (GADMA, 2015).

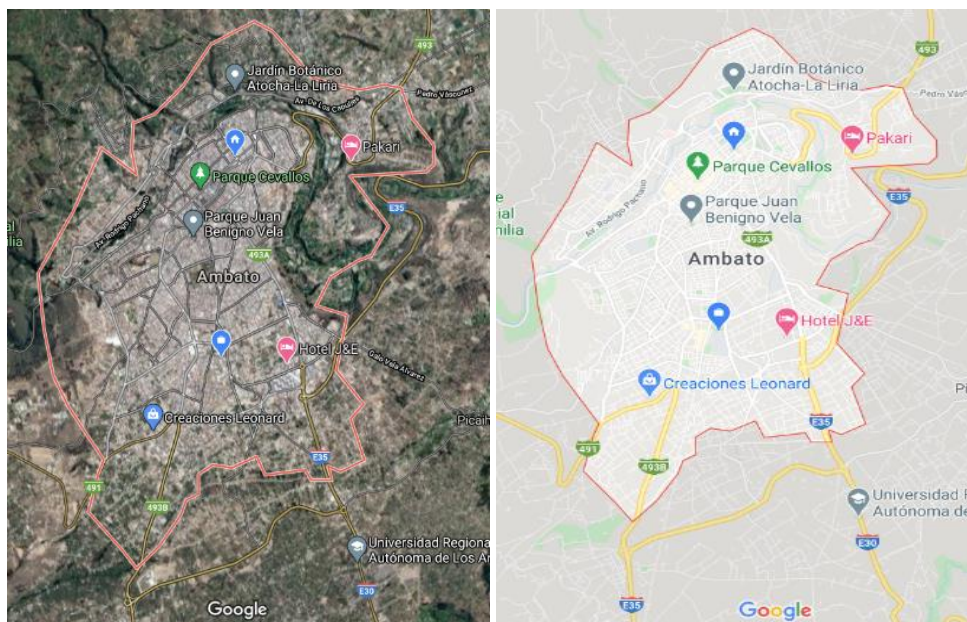


Figura 19: Ubicación geográfica del cantón Ambato.  
Fuente: Google maps.

### 3.2. Equipos y materiales

Tabla 14

*Equipos, materiales, softwares y plataformas virtuales*

Softwares y plataformas virtuales	Equipos y materiales
IBM SPSS Statistics 25	Computada y Laptop
Plataforma Zoom	Impresora
WhatsApp	Materiales de oficina
Google Docs	Lista de verificación-Q de calidad
	Cuestionario-9 factores de calidad

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.3. Tipo de investigación

La investigación se realizó con un enfoque mixto cuali-cuantitativo con lógica deductiva y paradigma positivista, ya que objetivamente se mide los factores de calidad de las empresas que precede al TQM y se pondera la situación actual de las empresas (Sánchez, 2019); se sigue un diseño no experimental transversal, puesto que se recogió los datos en un solo momento determinado (de enero a septiembre del 2020) sin cambiar su naturaleza (Rodríguez y Mendivelso, 2018) por medio de instrumentos de medición confiables (uno para cada variable) que cuantifica las variables para elaborar un análisis cualitativo descriptivo que permite detallar los factores de calidad, la situación actual inmersos en cada una de las empresas, por último, se realizó la prueba estadística “Rho Spearman” para determinar el grado de correlación entre las variables (Benzaquen, 2013; GADMA, 2015).

### 3.4. Prueba de Hipótesis - pregunta científica – idea a defender

#### 3.4.1. Planteamiento de la hipótesis

H = La Norma ISO 9001 tiene incidencia con la administración de la calidad en los establecimientos de restauración.

### 3.4.2. Modelo lógico

Para este fin se trazó una hipótesis nula  $H_0$  y una hipótesis alternativa  $H_1$ :

$H_0$  = A menor implementación de la norma ISO 9001 mayor incidencia (aumento) con la administración de la calidad en los establecimientos de restauración.

$H_1$  = A mayor implementación de la norma ISO 9001 menor incidencia (disminución) con la administración de la calidad en los establecimientos de restauración.

### 3.4.3. Criterio de aceptación

Correlación menor a 70% se rechaza la  $H_0$

Correlación menor a 70% se acepta la  $H_1$

### 3.4.4. Modelo estadístico

$$r_s = 1 - \frac{6 \sum d^2}{n(n^2 - 1)}$$

*Dónde:*

$r_s$  = Coeficiente de correlación por rangos de Spearman

$d^2$  = Diferencia entre los rangos (X menos Y)

$n$  = número de muestra

### 3.4.5. Verificación estadística

Para establecer la relación entre las dos variables cuantitativas de estudio, se analizó con el método estadístico de Coeficiente de correlación Rho de Spearman, este, según Hernández-Sampieri y Mendoza (2018) es una medida de correlación lineal bivariada

que no siguen una distribución normal apropiado para muestras pequeñas (menor a 30) entre variables (X e Y) de escala ordinales.

#### **3.4.6. Pregunta de investigación**

¿Qué relación incide entre la norma ISO 9001 y la administración de la calidad en los establecimientos de restauración?

#### **3.5. Población:**

Esta investigación tuvo como objeto de estudio 24 empresas restauranteras de la ciudad de Ambato que poseen el distintivo “Q” de Calidad Turística. (ver Anexo 1)

#### **3.6. Recolección de información:**

##### **3.6.1. Técnicas e instrumentos**

Para el manejo de los datos se empleó la técnica de la encuesta por medio de la utilización de dos instrumentos de medición, para la Administración de la calidad un cuestionario y para la ISO 9001 una lista de verificación, en la que, por medio del análisis de sus elementos se determinó su grado confiabilidad y validez, los cuales se describen a continuación (Chi6n y Charles, 2016):

##### ***A. Variable independiente - ISO 9001:2015***

Para cuantificar esta variable se acogió la lista de verificación validada por el MINTUR y utilizada para las auditorias de los establecimientos de A&B que poseen el distintivo “Q” de calidad turística en Ambato desde el año 2015 (ver Anexo 4), ya que esta certificación tiene como base de fundamento varias normativas entre las que destaca los principios de la norma ISO 9000 e ISO 9001; esta herramienta consta de 6 dimensiones enlistadas desde el ítem 5 de la normativa técnica del Sistema de Gestión

de Calidad de esta certificación Q: 5) Liderazgo y planificación, 6) Soporte, 7) Operaciones, 8) Gestión ambiental, 9) Gestión de seguridad y salud en el trabajo, 10) Evaluación de desempeño y mejora (GADMA, 2015).

*Análisis de confiabilidad Lista de verificación “Q”*

Por otro lado, esta herramienta se sometió a un análisis de confiabilidad por medio del cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha > 0.7$ ) indicando un nivel de confiabilidad propicio de 0.969 (Darvim, 2018), con ayuda del programa estadístico SPSS versión 25.

Tabla 15  
*Valor Alfa de Cronbach de la Lista de Verificación*

Requerimiento	Alfa de Cronbach	Nº de ítems
Liderazgo y planificación	0.987	45
Soporte	0.995	86
Operaciones	0.979	56
Gestión ambiental	0.961	12
Gestión de seguridad y salud en el trabajo	0.998	8
Evaluación de desempeño y mejora	0.889	22

*Fuente:* Elaboración propia.

***B. Variable dependiente - Administración de la Calidad***

Para cuantificar esta variable se estableció un cuestionario estructurado denominado 9 factores del TQM, tiene su origen ideológico en el continente asiático y en el año 2003 se publica una investigación sobre “Los Principios y Prácticas del TQM en China” siendo la base de este modelo (Li, Alistair, & Harrison, 2003).

Esta investigación fue desarrollada a partir de herramientas de evaluación del TQM de varios autores (Ahire et al., 1996; Raghunathan et al., 1997; Sun, 2000; y Zhang et al., 2000) para su fin utilizaron indicadores fundamentados en 40 interrogantes

subdivididas en 8 criterios para el análisis de empresas en China permitiendo identificar y evaluar el porcentaje de TQM de las empresas.

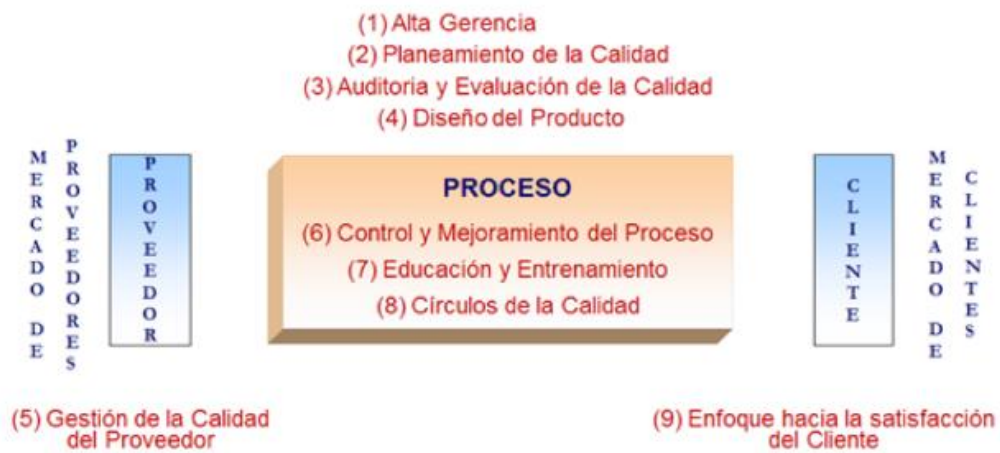


Figura 20: Modelo de Nueve Factores del TQM en la Empresa.  
Fuente: Benzaquen (2013).

Benzaquen (2013), en contexto del párrafo anterior explica que estructura un cuestionario de evaluación del TQM en un focus grup en el año 2005 donde se analiza, discute y se concluye en una herramienta que mide 9 factores de calidad subdividida en 32 preguntas.

Se aplica por primera vez dicha herramienta en la investigación de Benzaquen (2013) sobre “Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano” donde se evalúa el alcance de la gestión de calidad de 3000 empresas peruanas, lo que permitió que varias investigaciones (Benzaquen y Convers, 2015; Benzaquen, 2016; Díaz, López, Medina, y Moreno, 2016; Benzaquen y Schol, 2018) tomen como referencia esta herramienta para estudios en diferentes países de Latinoamérica.

En la investigación de Benzaquen y Convers (2015) se modifican tres factores conformando un cuestionario de 35 ítems con una escala de Likert con las siguientes equivalencias 1=Totalmente en desacuerdo; 2=En desacuerdo; 3=Neutral; 4=De Acuerdo y; 5 =Totalmente de Acuerdo. Esta herramienta fue utilizado en el presente

estudio de forma física (ver Anexo 2) y de manera digital en la plataforma de Google Forms (ver Anexo 3).

*Análisis de confiabilidad Cuestionario modelo de 9 factores de calidad*

Además, para robustecer la fiabilidad del instrumento se realizó un análisis de las 35 interrogantes del cuestionario por medio del cálculo del coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha > .7$ ) indicando un nivel de confiabilidad propicio de 0.867 (Darvim, 2018), con ayuda del programa estadístico SPSS versión 25.

Tabla 16  
*Alfa de Cronbach herramienta de medición del TQM*

Factor	Alfa de Cronbach	Nº de preguntas
X1. Liderazgo	0.825	5
X2. Planeamiento de la Calidad	0.845	3
X3. Auditoria y Evaluación de la Calidad	0.965	3
X4. Diseño del Producto	0.862	3
X5. Gestión de la Calidad del Proveedor	0.739	4
X6. Control y Mejoramiento del Proceso	0.885	5
X7. Educación y Entrenamiento	0.958	4
X8. Círculos de la Calidad	0.856	4
X9. Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	0.872	4

*Fuente:* Elaboración propia.

**3.7. Procesamiento de la información y análisis estadístico:**

A partir de los resultados de las herramientas de medición utilizadas para las dos variables de los 23 establecimientos del sector de A&B activos que poseen el distintivo “Q” de calidad turística en la ciudad de Ambato fueron tabulados y procesados de forma independiente y posteriormente se realizó la prueba de hipótesis empleando el estadístico de Coeficiente de correlación “Rho de Spearman” ya que es una medida de asociación lineal que utiliza los rangos y números de orden, de cada grupo de establecimientos y la comparación de dichos rangos. Este coeficiente es muy útil



cuando el número de pares de sujetos (n) que se desea asociar es pequeño (menor de 30). El coeficiente de correlación de rangos de Spearman puede puntuar desde -1.0 hasta +1.0, y se interpreta así: los valores cercanos a +1.0, indican que existe una fuerte asociación entre las clasificaciones, o sea que a medida que aumenta un rango el otro también aumenta; los valores cercanos a -1.0 señalan que hay una fuerte asociación negativa entre las clasificaciones, es decir que, al aumentar un rango, el otro decrece. Cuando el valor es 0.0, no hay correlación (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018). El presente estadístico se lo procesó por medio del programa estadístico SPSS versión 25.

### 3.7.1. Variable Administración de la Calidad

El proceso de la información de esta variable se realizó por medio de la tabulación de 35 preguntas cerradas dentro de la encuesta dividida en 9 factores de calidad, donde por medio de la tabulación de sus datos se procedió al análisis de su escala de Likert obteniendo la media aritmética  $\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$  de las puntuaciones por factor y el global de cada establecimiento para interpretar el cumplimiento TQM como diagnóstico de la empresa considerando los siguientes rangos:

Tabla 17

*Consideraciones-Interpretación Diagnóstico situacional*

Nivel de cumplimiento	Consideración
1 a 2.99	Bajo
3 a 3.99	Medio
4 a 5	Alto

Fuente: Elaboración propia

### **A. Variable ISO 9001:2015**

La herramienta de recolección de datos se aplicó a los establecimientos que obtuvieron la certificación Q de calidad turística con base en la ISO 9001:2015 en la que por medio de la aplicación de 229 ítems de requerimiento se consiguen datos que avalan si el establecimiento cumple o no cumple las exigencias para ser acreedor a dicho distintivo. El análisis interpretativo se realizó mediante el cálculo de la media aritmética  $\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$  con la siguiente valoración en la escala de Likert: 0 = no conforme, incumplimiento total del requisito, 1 = Conceptualizado, tiene una clara idea de cómo se podría aplicar el requisito en la empresa, 2 = Implementación inicial, ha iniciado la implementación, pero aún no pasa del 50%, 3 = Implementación avanzada, la implementación está entre un 51% y un 100%, 4 = Implementación concluida, N/A = No aplica.

Se consideró el cumplimiento de esta normativa cuando los resultados equivalieron a un porcentaje mayor al 80% del total promediado.

### **3.8. Variables respuesta o resultados alcanzados**

La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo con lógica deductiva y paradigma positivista, ya que objetivamente se mide los factores de calidad de las empresas que precede al TQM y se pondera la situación actual de las empresas (Sánchez, 2019); se sigue un diseño no experimental transversal, puesto que se recogió los datos en un solo momento determinado (de enero a septiembre del 2020) sin cambiar su naturaleza (Rodríguez y Mendivelso, 2018) por medio de instrumentos de medición confiables (uno para cada variable) que cuantifica las variables para elaborar un análisis descriptivo que permite detallar los factores de calidad, la situación actual

inmersos en cada una de las empresas, por último, se realizó la prueba estadística “Rho Spearman” para determinar el grado de correlación entre las variables (Benzaquen, 2013; GADMA, 2015).

En primera instancia para la variable de “Administración de la calidad” se utilizó un cuestionario de 35 preguntas cerradas las cuales representan 9 factores de TQM.

Para el manejo de esta herramienta Benzaquen (2013) considera el TQM (Y) como una situación que depende de nueve factores  $X_i$  y en estas últimas se encuentran inmersas de tres a cinco preguntas específicas por cada factor que van desde  $X_{11}$  hasta  $X_{94}$ .

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

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

Tabla 18  
*Descripción de la encuesta TQM*

Factores	Ítems	Descripción
X1. Liderazgo	6, 8, 14, 21, 29 X11, X12, X13, X14, X15	Es un proceso donde se ejerce influencia en su entorno para transmitir ideas (Lazzati y Tailhade, 2019).
X2. Planeamiento de la Calidad	5, 27, 33 X21, X22, X23	Especificación de procedimientos y recursos asociados a la aplicación (ISO 9000:2015, 2015)
X3. Auditoria y Evaluación de la Calidad	3, 22, 23 X31, X32, X33	Método de valoración de un SGC para determinar el cumplimiento de parámetros (ISO 9000:2015, 2015).
X4. Diseño del Producto	31, 32, 35 X41, X42, X43	Procesos que permite la transformación de requisitos para un objetivo (ISO 9000:2015, 2015).
X5. Gestión de la Calidad del Proveedor	7, 13, 15, 34 X51, X52, X53, X54	Manejo de personas u organización que puede afectar por una decisión o actividad (ISO 9000:2015, 2015).
X6. Control y Mejoramiento del Proceso	1, 12, 16, 20, 28 X61, X62, X63, X64, X65	Manejo de actividades de una organización relacionadas entre sí para proporcionar un resultado propuesto (ISO 9000:2015, 2015).
X7. Educación y Entrenamiento	4, 11, 18, 30 X71, X72, X73, X74	Parte de un SGC que considera el aporte de lineamientos y conocimiento al personal de interés en una empresa para su formación (Parra y Rodríguez, 2016)
X8. Círculos de la Calidad	2, 17, 25, 26 X81, X82, X83, X84	Grupo de personas voluntarias que se reúnen para solucionar problemas detectados (Besterfield, 2019)
X9. Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	9, 10, 19, 24 X91, X92, X93, X94	Direccionamiento a la percepción sobre el grado de cumplimiento de una expectativa (ISO 9000:2015, 2015).

*Fuente:* Elaboración propia.

Para la variable de ISO 9001 se manejó la lista de verificación utilizada para auditorías de los establecimientos de restauración que poseen la certificación Q de calidad turística que consta de 229 ítems que miden la gestión de las empresas restauranteras.

Tabla 19  
*Descripción de la Lista de Verificación*

Factores	Ítems	Descripción
5. Liderazgo y planificación	1-45	Procedimiento de instituir, documentar y mantener actualizado el SGI (GADMA, 2015).
6. Soporte	46-131	Se refiere a la evidencia que se debe documentar al aplicar los procesos y sus directrices (ISO 9000:2015, 2015).
7. Operaciones	132-187	Es el aseguramiento de la prestación del servicio por medio de la implementación de procedimientos para entregar un producto de calidad (GADMA, 2015).
8. Gestión ambiental	188-199	Sistema que permite evidenciar el compromiso medio ambiental a través de su gestión asociada a la actividad empresarial (GADMA, 2015).
9. Gestión de seguridad y salud en el trabajo	200-207	Permite la proactividad y el incremento de prevención de lesiones (GADMA, 2015).
10. Evaluación de desempeño y mejora	208-229	Ayuda a la verificación y cambios necesarios del SG para su correcto funcionamiento (GADMA, 2015).

*Fuente:* Elaboración propia.

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

El constante cambio del entorno hace que los restaurantes sientan la necesidad de innovación y búsqueda de un sistema que les permita sobresalir, los clientes demandan cada vez más calidad y los restaurantes buscan un sistema que ayude a la gestión de sus establecimientos. La integración de todo el recurso humano de un establecimiento se ha vuelto imprescindible para el desarrollo del mismo, ya que la alta dirección se ha convertido en un facilitador de conocimientos para la aplicación de procesos y manejo de los mismos.

Con base en el contexto del párrafo anterior el diagnóstico de situación ayuda a delimitar las falencias de cada organización para promulgar estrategias de gestión.

De acuerdo a los resultados alcanzados sobre los instrumentos aplicados a cada uno de los establecimientos, denotó que, el SGC está manejado por el 57% de su totalidad por los gerentes propietarios, mientras que el 43% restante lo dirige el administrador, lo que denota un margen del 50% de involucramiento de la alta gerencia en el presente sistema.

#### **4.1. Resultados**

##### **4.1.1. Variable Administración de la Calidad**

Por medio de la data procesada se determina el diagnóstico de las empresas restauranteras como se detalla en la Tabla 20, resolviendo el primer objetivo planteado.

Tabla 20  
*Diagnóstico situacional de las empresas.*

Factores	Nivel de cumplimiento	%	Consideración
X1. Liderazgo	4.25	85%	Alto
X2. Planeamiento de la Calidad	3.62	72%	Medio
X3. Auditoria y Evaluación de la Calidad	3.62	72%	Medio
X4. Diseño del Producto	4.13	83%	Alto
X5. Gestión de la Calidad del Proveedor	3.91	78%	Medio
X6. Control y Mejoramiento del Proceso	4.07	81%	Alto
X7. Educación y Entrenamiento	3.58	72%	Medio
X8. Círculos de la Calidad	3.37	67%	Medio
X9. Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente	3.51	70%	Medio
Total	3.79	76%	Medio

*Fuente:* Elaboración propia.

#### ***A. Análisis descriptivo***

El proceso de la Administración de la Calidad tiene una fortaleza marcada en la dirección gerencial, el *X1. Liderazgo* con un puntaje de 4.25 que equivale al 85% de consideración Alta mantienen una dirección idónea, sin embargo, el punto bajo fue en aspectos de reuniones periódicas y su documentación para discutir temas del sistema de gestión.

En segunda instancia el *X2. Planeamiento de la Calidad* con un puntaje de 3.62 equivalente al 72% de consideración Media expone su falencia en el aspecto de desempeño de metas planteada en las políticas de calidad, ya que este tema solo se expone como referencia visual, pero no se marca como un fin a conseguir.

Al igual que el factor anterior la *X3. Auditoria y Evaluación de la Calidad* alcanza un puntaje de 3.62 que equivale al 72% de consideración Media teniendo su equivalencia de menor cantidad en el ítem de evaluación y regulación de las políticas y planes de calidad que va anclado al factor anterior, ya que mantienen directrices, pero no se las

aplica por motivos de tiempo en el papeleo, pero aducen que lo realizan sin documentación alguna.

Uno de los pilares altos es el *X4. Diseño del Producto* con un 4.13 de puntaje equivalente al 83% de consideración Alta el cual representa el enfoque al producto teniendo como referencia baja el ítem de aplicación metodológica para su desarrollo, ya que cada uno de ellos innova constantemente pero no estandarizan procesos para su correcto desarrollo dentro del manejo por los empleados.

En el factor de *X5. Gestión de la Calidad del Proveedor* se evidenció un 3.91 de puntaje equivalente al 78% de consideración Media con el índice menor en el ítem de relaciones a largo plazo con los proveedores externos, ya que al no existir suficientes proveedores certificados o confiables se ven obligados a conseguir sus productos de acuerdo a la calidad en el mercado existente y no plantear acuerdos de calidad con proveedores.

El *X6. Control y Mejoramiento del Proceso* representado con un puntaje de 4.07 que representa el 81% de consideración Alta exhorta un correcto manejo en este ámbito, sin embargo, la falencia está denotada en la no utilización de herramientas de control y mejoramiento para los procesos, ya que desconocen sus beneficios y funcionamiento.

Con referente a la *X7. Educación y Entrenamiento* los establecimientos obtuvieron una media de 3.58 equivalente al 78% de consideración media denotando en el ítem de inducción y capacitación sobre temáticas del SGIC un puntaje bajo, ya que mantenían un cronograma de capacitaciones e inducción obsoleto lo que generó un mal manejo en este aspecto y por consiguiente la falencia de conocimientos, lo que provoca errores en los procesos.



El compromiso de los empleados denota un pobre puntaje en el factor de *X8. Círculos de la Calidad*, con una calificación de 3.37 equivalente al 67% de consideración media se obtuvo datos bajos en los tópicos de conocimiento de los círculos de calidad y por consiguiente arrastra a los demás ítems que dependen del conocimiento de este tema.

El *X9. Enfoque hacia la Satisfacción del Cliente* se verificó que no poseen documentación de los procesos de este factor, ya que no existen encuestas actualizadas, registros vigentes de quejas, reclamos y sugerencias y no consta la actualización en los análisis de los datos anteriores para obtener las necesidades de los clientes, aduciendo que se los realiza, pero no se los documenta obteniendo resultados visibles, pero no comprobables y por consiguiente no se puede evaluar correctamente para tener una visión robusta de cómo fue, en el estado que se encuentra y que acciones se debe tomar con referente a este factor.

### ***B. Resumen***

Según la data analizada se concluye que el puntaje medio obtenido es de 3.79 que equivale al 76% de consideración media, teniendo un enfoque de puntaje medio con su punto más bajo en el aspecto de gestión documental en cada uno de sus factores, lo que produce un déficit en la evolución de la empresa, ya que al no tener referencias cuantificables de las actividades no se puede evaluar y tomar correctivos para la mejora continua.

#### **4.1.1. Variable ISO 9001**

Por medio de la data procesada se concluye con el nivel de cumplimiento de esta variable de las empresas restauranteras como se detalla en la Tabla 21 resolviendo el segundo objetivo planteado.

Tabla 21  
*Nivel de cumplimiento ISO 9001:2015 de las empresas*

Requerimientos	Puntaje obtenido	% cumplimiento	Consideración
Liderazgo y planificación	3350	81%	Cumple
Soporte	5972	75%	No cumple
Operaciones	4397	85%	Cumple
Gestión ambiental	920	83%	Cumple
Gestión de seguridad y salud en el trabajo	614	83%	Cumple
Evaluación de desempeño y mejora	850	42%	No cumple
Total	16103	75%	No cumple

*Fuente:* Elaboración propia.

### **A. Análisis descriptivo**

Con respecto a los requerimientos de *Liderazgo y Planificación* con un 81% de cumplimiento se encontró con una gestión documental de directrices establecidas, pero con índices casi nulos de círculos de calidad, ya que no existe registros que los evidencie, siendo estos los ítems de menor puntaje en este apartado.

Por otro lado, en los requerimientos de *Soporte* alcanzaron un porcentaje del 75% de cumplimiento resaltando el déficit en el aspecto de control de documentación, puesto que existen dichos archivos, pero no se los utiliza y se encuentran obsoletos lo que propicia un bajo control con evidencia; en los ítems sobre infraestructura se encontró un puntaje bajo, debido que en la gran mayoría de establecimientos no tienen instalaciones apropiadas y se realizaron adecuaciones funcionales, pero que no cumplen con los requerimientos de esta norma y de la misma manera para su mantenimiento no se llevan registros que evidencie dicha acción.

Con referente al aspecto de *Operaciones* con un 85% de cumplimiento denota que los puntos más bajos recaen sobre el manejo de la documentación de los procesos diarios,

que en algunos casos no existen y en otros lo tienen, pero no los usan y por consiguiente no coexiste métodos de supervisión frecuentes de las actividades.

En los apartados de Gestión Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo se mantiene un 83% de cumplimiento con un punto focal negativo en aspectos de revisión y registros de avances en el desarrollo hacia las metas planteadas.

La Evaluación de Desempeño y Mejora es el puntaje más bajo en todas las empresas, el 42% de cumplimiento hace que caiga la curva de desempeño al no manejar evidencias de procesos desarrollados con el cliente y proveedor interno y externo que facilite una visión clara de las falencias y aciertos lo que genera un retraso en la evolución del SGC y de la empresa.

### ***B. Resumen***

El análisis de la data conseguida con esta herramienta denota un puntaje de 16103 que equivale al 75% de cumplimiento con puntos bajos en el aspecto de documentación de cada uno de los requerimientos establecidos por esta norma.

#### **4.1. Prueba Rho de Spearman**

La prueba Rho de Spearman plasmada en la Tabla 22, a partir de los resultados individuales de las dos variables muestra que el coeficiente de correlación es de 34%, por lo que, según la escala de semejanza indica que presenta una correlación positiva baja, de tal manera que, se acepta la hipótesis nula, esto significa que, en la implementación de la norma ISO 9001 existe menor incidencia (disminución) con la administración de la calidad en los establecimientos de restauración, dicho en otras palabras, la implementación de las normas ISO 9001 en las empresas en estudio no mejoraría la calidad en la administración. Dejando muchos hitos por analizar, entre los

más importantes, la naturaleza de las empresas, las operaciones y el espacio físico que tienen este tipo de empresas, los costos y la formación o capacitación que cubre a cada uno de los empleados, lamentablemente las normas ISO tiene un alcance para empresas medianas B y grandes. Hecho por el cual a los gerentes no se les había ocurrido utilizar esta estrategia como opción de mejora.

Tabla 22  
Prueba Rho de Spearman

Correlaciones			
		Normas ISO 9000:2015	Administración de la calidad
Normas ISO 9000:2015	Coefficiente de correlación	1,000	,339
	Sig. (bilateral)	.	,114
	N	23	23
Administración de la calidad	Coefficiente de correlación	,339	1,000
	Sig. (bilateral)	,114	.
	N	23	23

Fuente: Elaboración propia.

Además, se aprecia también el valor de significancia bilateral (Sig.) de 0.114 el cual es mayor a 0.05 exponiendo que no hay relación entre las dos variables.

En la Figura 21 se observa 4 puntos de dispersión, ya que se trabajó con los parámetros resultantes más relevantes obtenidos de las dos variables. Considerando, que los

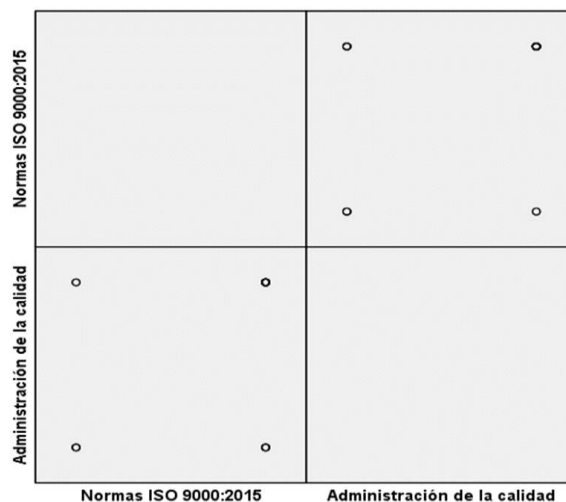


Figura 21 Diagrama de dispersión de Rho de Spearman

Fuente: Elaboración propia.

valores de X aumentan, los valores de Y disminuyen, se obtiene valores igualitarios entre la variable independiente y la variable dependiente, la pendiente no es lineal, entendiéndose que no se determina una tendencia general evidente.

Es importante mencionar que algunas veces, no existe relación entre las variables, los diagramas de dispersión de estas situaciones no mostrarán una tendencia. En otras palabras, parece que no hay un patrón definido con los puntos, ya que no toman una dirección particular.

#### **4.2. Discusión**

Esta investigación tuvo como objetivo principal determinar la relación entre la Norma ISO 9001 y la administración de calidad en los establecimientos de restauración por medio de su diagnóstico con respecto al TQM, para luego determinar el nivel de cumplimiento de la Norma ISO 9001:2015 y así plantear estrategias de su implementación para el cumplimiento de los estándares de calidad.

Este ítem estará centrado en el aspecto más relevante extraído de la data alcanzada, en la que según las Tablas 20 y 21 mantienen un porcentaje similar entre el diagnóstico del TQM con un 75% de cumplimiento (nivel medio de escala) y un 76% de conformidades (de consideración-no cumple) de la Norma ISO 9001:2015. En los dos casos existen falencias en sus manejos de metodología, concordando con la investigación de Martínez, García y Guerrero (2018) sobre el Sistema de gestión de calidad y certificación ISO 9001: 2008-Limitantes y desafíos para las Pymes, en la que expone la situación de gestión de varias empresas de diferentes actividades económicas, teniendo como resultado que las empresas con certificaciones no garantizan la administración de la calidad.

La aceptación de la hipótesis alterna por medio de la prueba Rho de Spearman arroja la correlación positiva débil entre las variables, tomando en cuenta que las empresas objeto de estudio cuentan con la certificación Q lo cual confirma los resultados expuestos en las investigaciones de Benzaquen (2016, 2018) en Ecuador y Perú respectivamente sobre “El ISO 9001 y TQM en las empresas” no concuerda con este estudio, ya que se confirma que las empresas con certificación tienen promedios altos en los factores de TQM, además Sanabria (2020) en su libro Investigación en Sistemas de Gestión: avances y retos de la gestión integral coadyuva este estudio exponiendo que un sistema de gestión influye directamente con la administración de la calidad desde un enfoque procesual mas no documental.

#### **4.3. Estrategia de implementación de la Norma ISO 9001:2015**

Se establece un plan estratégico para mejorar la gestión de documentos y registros, ya que siendo la base de la Norma ISO 9001:2015 es donde mayor falencia se pudo encontrar en cada restaurante estudiado. Se toma como referencia el capítulo 7 de esta norma, en la que se encuentra el soporte del sistema gestión por medio del apartado 7.5 sobre la Información Documentada donde se señala los *debe* de esta norma.

Los restaurantes deben asumir el correcto manejo de un sistema de gestión que les permita detectar y evaluar falencias para minimizar costos de calidad y maximizar la productividad de una manera sistemática, ordenada e integral.

En el Anexo 5 se detalla la estrategia de gestión documental para la correcta dirección de esta normativa en los establecimientos de restauración donde se establece el formato que ayudan a la estandarización del sistema de documentación con sus respectivas directrices, la implementación de un software de gestión de calidad enfocado en el módulo de gestión documental.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES, BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS**

#### **5.1. Conclusiones**

Se determinó una correlación positiva baja con un 34% entre la Norma ISO 9001 y la Administración de Calidad en los establecimientos de restauración, ya que al conjugar los datos de las dos variables mantuvieron valores similares teniendo grado de afectación en la dimensión de gestión y evaluación de la calidad.

Se diagnosticó la condición actual de 23 establecimientos de restauración con distintivo “Q” referente a la administración de la calidad por medio del cálculo de la media aritmética de una encuesta conformada por 35 preguntas en escala de likert que evalúa el TQM de cada una de ellas, exponiendo como resultado un nivel de 3.9 de cumplimiento equivalente al 76% de consideración media teniendo los índices más bajos en el factor de círculos de calidad y su gestión documental.

Por medio de la lista de verificación de la certificación “Q” de calidad turística basada en la norma ISO 9001:2015 se obtuvo datos que permite analizar la gestión de la calidad y el cumplimiento de esta norma en la que se obtuvo un 75% de desempeño, que según la escala de valoración de esta herramienta se encuentra en la fase tres de implementación en medio de un rango de 51% al 100% denotando la falencia principal en la evaluación de desempeño y mejora por medio de la gestión de documental y de registros, ya que cada encuestado manifestó que la documentación tiene formatos que no son versátiles y producen confusión, lo que genera poco interés en el cumplimiento de este apartado.

Como último punto, se planteó una estrategia de implementación de la Norma ISO 9001:2015 para el cumplimiento de los estándares de calidad enfocada en la gestión documental y de registros, proporcionando un listado de los mismos con directrices y formatos fáciles de interpretar, la implementación de un *software* de gestión de calidad enfocado en el módulo de gestión documental lo que permitirá una correcta gestión de este apartado para llegar al 100% de cumplimiento en esta norma.

Este documento de investigación servirá también para establecimientos que no tengan certificaciones, ya que se encuentran lineamientos básicos de implementación lo que permitirá gestionar un sistema de calidad y promulgar la productividad en los establecimientos de restauración sin discrimen alguno.

## **5.2. Recomendaciones**

Con el fin de mejorar el TQM por medio de la Norma ISO 9001:2015 se recomienda a las empresas restauranteras objeto de estudio elaborar un programa de capacitación dirigida al personal involucrado en la actividad de restauración en temáticas actitudinales para conseguir desempeño laboral en equipo, empoderado de su labor y comprometido con la empresa.

Por otro lado, se recomienda a cada empresa restaurantera investigada realizar inducciones trimestrales y en el caso de darse el cambio de personal la inducción debe ser inmediata con el fin de refrescar conocimientos y responsabilidades que faciliten el desarrollo de los procesos.

Con referente a la gestión y evaluación de desempeño se recomienda a cada uno de los restaurantes implementar de forma adyacente a esta investigación el Plan de Operaciones anual con *Key Performance Indicator* (KPI) reales, es decir, que tengan



facilidad de ser medibles proponiendo metas alcanzables a corto, mediano y a largo plazo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abrahantes, L. (2014). *Acciones para la implantación del sistema de gestión de la calidad del restaurante del complejo gastronomico cultural" Santa Rosalía"*. Santa Clara: Doctoral dissertation, Universidad Central" Marta Abreu" de Las Villas.
- AENOR, A. E. (2018). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 13485:2016*. Madrid: Aenor.
- AENOR-Asociación Española de Normalización y Certificación. (2018). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 13485:2016*. Madrid: Aenor.
- Ahire, S., Golhar, D., & Waller, M. (1996). Development and validation of TQM implementation constructs. *Decision sciences*, 27(1), 23-56.
- Andrada, L., & Santos, S. (2019). *Un análisis de los principales indicadores de calidad de los aeropuertos de España, Chile, Brasil y Perú*. Madrid: ACCI (Asoc. Cultural y Científica Iberoameric.).
- Argüelles, J. (2018). *Proyecto Seis Sigma: El camino a la excelencia operacional*. México D.F.: Reverté.
- Arroyo, F., & Buenaño, C. (2017). Calidad en el Servicio: Oportunidad para el Sector Automotor en el Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 2(9), 42-52.
- Arroyo, J., Valenzo, M., & Zamudio, A. (2019). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *Signos: Investigación en sistemas de gestión*, 11(1), 55-70.

- Asensi, S., Soler, V., & Bernabeu, E. (2017). Los 7 principios de gestión de la calidad en ISO 9001. *3C Empresa: investigación y pensamiento crítico*, 10-18. doi:<http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.10-18/>
- Barros, A. (2018). *Pioneros de la Calidad*. Loja.
- Benzaquen, J. (2013). Calidad en las empresas latinoamericanas: El caso peruano. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 7(1), 41-59.
- Benzaquen, J. (2016). El ISO 9001 y TQM en las empresas de Ecuador. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 10(3), 53-176.
- Benzaquen, J., & Convers, J. (2015). El ISO 9001 y el TQM en las empresas de Colombia. *Globalización*, 9(3), 107-128.
- Benzaquen, J., & Schol, W. (2018). La calidad en las empresas de Chile. *Revista Espacios*, 39(51), 17-28.
- Besterfield, D. (2019). *Control de calidad*. Mexico: Pearson Education.
- Bond, T. (1999). The role of performance measurement in continuous improvement. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(12), 1318-1334.
- Boxwell, R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/50031?page=2>
- Brunet, A., & New, S. (2003). Kaizen in Japan: an empirical study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(12), 1426-1446.

- BSG Institute. (29 de Febrero de 2020). Benchmarking en la Mejora Continua. Obtenido de <https://youtu.be/zAKhGkgjuPA>
- Budur, T., Faraj, K., & Karim, L. (2019). The benchmarking operations strategies via hybrid model: a case study of Café-Restaurant Sector. *Amazonia Investiga*, 8(23), 842-854.
- Bonilla, D., Guerrero, A., y López, O. (2018). Métodos para medir la calidad del servicio turístico en empresas de alojamiento. *Revista Científica Ciencia y tecnología*, 18(19). <http://181.39.139.66/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/186>
- Bonilla, D., Sinchiguano, O., y López, H. (2018). Medición de innovación tecnológica como eje central del crecimiento empresarial familiar del sector carrocero de la Provincia de Tungurahua. *Revista Lasallista de investigación*, 15(2), 271-285. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6938036>
- Cabana, S., Gálvez, P., & Muñoz, C. (2015). Variables críticas en las ventajas competitivas de restaurantes gourmet, La Serena, Chile. *Cuadernos de Administración*, 31(54), 57-67.
- Cabo, J., & Alberto, G. (2014). *Criterios del modelo europeo de calidad total y excelencia de la EFQM*. Madrid: Díaz de Santos.
- Campos, R. (2018). *Caracterización ed la gestión de calidad y la atención al cliente en las micro y pequeñas empresas de servicios rubro restaurantes en el Distrito Sullana año 2018 (Tesis de pregrado)*. Universidad Católica los Ángeles de Chimbote, Sullana, Perú.

- Canseco, R., Merino, M., Carranza, L., Thorne, A., Benavides, I., & González, J. (2020). Contención y Reactivación en tiempos de COVID-19. *Economía Peruana*.
- Carbonell, B. (24 de 01 de 2012). *Implantación de Sistemas de Qualitat S.L.N.E.* Obtenido de <https://www.isq-turistica.com/>
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). *Reliability and validity assessment*. (Vol. 17). Beverly Hills: CA: Sage.
- Carro, R., & González, D. (2012). *Administración de la calidad total*. Mar del Plata: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Centro de Documentación.
- Chi6n, S., & Charles, V. (2016). *Analítica de datos para la modelación estructural*. Lima, Perú: Pearson.
- Cortés, J. (2017). *Sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015*. Malaga: ICB.
- Crosby, P. (1991). *Calidad sin lagrimas: el arte de administrar sin problemas*. Badalona, España: Cecsa.
- Cruz, F., López, A., & Ruiz, C. (2017). Sistema de Gestión ISO 9001-2015: Técnicas y herramientas de ingeniería de calidad para su implementación. *Ingeniería, Investigación y Desarrollo*, 17(1), 59-69.
- Dankbaar, B. (1997). Lean production: denial, confirmation or extension of sociotechnical systems design? *Human relations*, 50(5), 567-583.
- Darvim, P. (Ed.). (2018). *Progress in lean manufacturing*. Aveiro: Springer.

- De Freitas, J., Costa, H., & Ferraz, F. (2017). Impacts of Lean Six Sigma over organizational sustainability: a systematic literature review on Scopus base. *Internacional de Lean Six Sigma*, 8(1), 89-108.
- De Treville, S., & Antonakis, J. (2006). Could lean production job design be intrinsically motivating? Contextual, configurational, and levels-of-analysis issues. *Journal of Operations Management*, 24(2), 99-123.
- Del Castillo, M., & San Nicolas, A. (2020). Modelo EFQM 2020: Hacia la Excelencia y más allá... *Journal of Healthcare Quality Research*, 35(1), 1-3.
- Délvio, V., João, A., & Haroldo, L. (2018). Application of quality tools in solving problems in the production process of an abc company – case study. *Hermes*, 22, 598-605.
- Deming, W. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Díaz, E., López, K., Medina, C., & Moreno, J. (2016). Calidad de las empresas en el sector restaurantes de la región Lambayeque (Tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica del Perú, Surco, Perú.
- EFQM. (2020). *Modelo EFQM*. Madrid: Club excelencia en gestión. Obtenido de <https://n9.cl/9pc7n>
- El Shenawy, E., Baker, T., & Lemark, D. (2007). A meta-analysis of the effect of TQM on competitive advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(5), 442-471.
- Evans, J., & Lindsay, W. (2008). *Administración y control de la calidad* (Séptima ed.). México: México: Thomson.

- Feigenbaum, A. (1994). *Control total de la calidad* (Tercera ed.). México: Continental.
- Fernández, L. (2015). *Normativa y política interna de gestión ambiental de la Organización. MF1971*. San Millan: Tutor Formación.
- Fierro, G., Castrillón, J., & Ordoñez, E. (2016). El servicio al cliente y sus problemáticas actuales: tendencias investigativas. *Revista criterios*, 23(1), 383-393.
- Flores, A. (2018). *Servicio en restaurante*. Madrid: RA-MA Editorial.
- Florez, N., Florez, A., & Cogollo, J. (2019). *Notas de control estadístico de la calidad*. La Habana: Universitaria.
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. (2019). *Modelo Iberoamericano de excelencia en la gestión*. Obtenido de <https://n9.cl/a1xh>
- GADMA. (2015). Actualización del plan de desarrollo ordenamiento territorial. Ambato.
- GADMA, G. (2015). Norma técnica Ecuatoriana para el subsector alimentos y bebidas. Ambato.
- Gallup Gallup. (2017). *State of the Global Workplace*. Gallup Press.
- Gómez, J. (2019). *Guía para la aplicación de UNE-EN ISO 9001:2015*. España: AENOR.
- González, J. (2020). Clima Organizacional: estudio empírico en un restaurante de Viçosa, Minas Gerais, Brasil. *Gestión y Desarrollo Libre*, 3(6), Rango de páginas del artículo.

- González, Ó., & Arciniegas, J. (2016). *Sistemas de gestión de calidad: Teoría y práctica bajo la norma ISO 2015*. Ecoe Ediciones.
- Gutierrez, Á., Babativa, Y., & Lozano, I. (2004). Presentación de datos. *Revista Ciencias de la Salud*, 2(1), 65-73.
- Guerrero, A., Marín, M., y Bonilla, D. (2018). Erp como alternativa de eficiencia en la gestión financiera de las empresas. *Revista Lasallista de Investigación*, 15(2), 182-193.  
<http://repository.lasallista.edu.co:8080/ojs/index.php/rldi/article/view/1826>
- Hayes, B. (2002). *Cómo medir la satisfacción del cliente* (Tercera ed.). Barcelona, España: Gestión 2000.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hino, S. (2006). *Inside the Mind of Toyota*. New York: Productivity Press.
- Imai, M. (1989). *Kaizen: la clave de la ventaja competitiva japonesa*. Mexico: Continental.
- Imel, C. (2018). *Linkedin*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/iso-9001-history-chadijah-imel>
- International Organization for Standardization. (2015). *Quality management principles*. Obtenido de <https://n9.cl/n8ox>
- International Organization for Standardization. (2019). *Annual report*. Suiza: Secretaria Central ISO. Obtenido de <https://n9.cl/gq1ir>
- Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.



- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es Control de Calidad Total? La modalidad Japonesa*. Colombia: Norma.
- Ishikawa, K. (1994). *Introducción al control de la calidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- ISO 9000:2015. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario*. Ginebra, Suiza: ISO.
- ISO Survey. (Diciembre de 2018). *International Organization for Standardization*.  
Obtenido de <https://www.iso.org/the-iso-survey.html>
- Juran, J. (1990). *Juran y la planificación para la calidad*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Lao, Y., Pérez, M., & Guilarte, E. (2017). Principios de la calidad y restricciones físicas en el sector no estatal cubano. *Ciencias Holguín*, 23(3), 1-15.
- Lazzati, S., & Tailhade, M. (2019). *Liderazgo gerencial* (1a ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/151212?page=10>
- Lemos, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Madrid: FEMETAL.
- Li, J.-H., Alistair, A., & Harrison, R. (2003). Principios y prácticas de gestión de calidad total en China. *Revista Internacional de Gestión de Calidad y Fiabilidad*, 20(9), 1026-1050.
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way*. New York: Simon & Schuster Inc.
- Liker, J., & Meier, D. (2006). *The Toyota way fieldbook*. New York: Esensi.

- Lizarraga, M., & Lizarraga, I. (2020). Sistemas de administración de la calidad: un análisis comparativo. *LATIN AMERICAN JOURNAL OF APPLIED ENGINEERING*, 5(1), 1-9.
- López, D. (2018). *Calidad del servicio y la satisfacción de los clientes del Restaurante Rachy's de la ciudad de Guayaquil (Tesis de maestría)*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.
- López, P. (2016). *Herramientas para la mejora de la calidad: métodos para la mejora continua y la solución de problemas*. Madris: FC Editorial.
- Martínez, D. (2019). Impacto de las principales variables de clima interno, estudio de caso: restaurante de un patch de Bogotá de una de las cadenas de comida rápida más famosas del mundo.
- Martínez, J., & Michel, J. (2016). Liderazgo y cambio cultural en la organización para la sustentabilidad. *Telos*, 18(1), 138-158.
- Martínez, R. (2016). *Servicio al cliente interno: todos somos clientes y todos tenemos clientes*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Martínez, S., García, J., & Guerrero, J. (2018). Sistema de gestión de calidad y certificación ISO 9001: 2008-Limitantes y desafíos para las Pymes. *ESPACIOS*, 30(9).
- Mata-López, F., Mata-López, D., & Terranova, J. (2020). Modelo Deming Prize de Gestión de calidad para la productividad de las Pymes Ecuatorianas. *Polo del Conocimiento*, 5(3), 1033-1053.

- Melamed, E., Blanco, A., Miranda, R., & Esperanza, C. (2017). Normalización de la responsabilidad social empresarial: un análisis desde su obligatoriedad y voluntariedad. *Espacios*, 38(51), 19-32.
- Milanesio, N. (2020). *Cuando los trabajadores salieron de compras: nuevos consumidores, publicidad y cambio cultural durante el primer peronismo* (2da ed.). Buenos Aires: Siglo XXI.
- Ministerio de turismo. (2017). Programa Nacional para la excelencia turística. 2. Obtenido de <https://url2.cl/sINiG>
- Morán, E. (2018). La calidad del servicio al cliente externo administrativo vinculado al incremento de las ventas en el grupo Santillana. *Espirales Revista Multidisciplinaria de investigación*, 1(9), 82-105.
- NIST. (2017). *National Institute of Standards and Technology*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/8930/1/18784.pdf>
- Nonaka, I. (1995). The recent history of managing for quality in Japan. *A History of Managing for Quality*, 517-552.
- NTC ISO 9000:2015. (2015). Sistema de Gestión de la Calidad-Conceptos y Vocabulario. *Traducción oficial en español*. Ginebra, Suiza: Secretaría Central de ISO.
- Park, S.-C., Suárez-Barraza, M., & Ramis-Pujol, J. (2012). An exploratory study of 5S: a multiple case study of multinational organizations in Mexico. *Asian Journal on Quality*, 13(1), 1598-2688.
- Parra, C., & Rodríguez, F. (2016). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las empresas. *Investigación Desarrollo e Innovación*, 6(2), 131-143.

- Pola, A. (2009). *Gestión de la calidad*. Barcelona: Marcombo.
- Pozo, V., Palacios, V., & Armijos, E. (2017). Modelo de calidad integrados para empresas turísticas en la ciudad de Ambato.
- Quara Consulting & Training. (23 de Febrero de 2017). Documentos que exige la Norma ISO 9001:2015. Obtenido de <http://www.quaragroup.com/es/post/documentos-que-exige-la-norma-iso-90012015>
- Quiñones, M. (2018). Sociología del management. *Revista de Ciencias Sociales*, 31(43), 9-14.
- Raghunathan, T., Rao, S., & Solis, L. (1997). A comparative study of quality practices: USA, China and India. *Industrial Management & Data Systems*, 97(5), 192 - 200.
- Ramírez, K., & Álvaro, V. (2017). Prácticas de mejora continua, con enfoque Kaizen, en empresas del Distrito Metropolitano de Quito: Un estudio exploratorio. *Intangible Capital*, 13(2), 479-497.
- Ramírez, M., & Flores, A. (2010). *Metodología y normalización*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. *Médica Sanitas*, 21(3), 141-147.
- Rojo, M., Bonilla, D y Masaquiza, C. (2018). El desarrollo de nuevos productos y su impacto en la producción: caso de estudio BH Consultores. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 134-142.

[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202018000100134](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000100134)

Rojo, M., y Bonilla, D. (2020). COVID-19: La necesidad de un cambio de paradigma económico y social. *CienciAmérica*, 9(2), 77-88.  
<http://201.159.222.118/openjournal/index.php/uti/article/view/288>

Ruiz, D., Bonilla, D., y Masaquiza, C. (2018). Ajuste estratégico en la cadena de suministros para la creación de valor de la marca Jean up. *Revista Universidad y Sociedad*, 10(1), 25-32.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000100025&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000100025&script=sci_arttext&tlng=en)

SAE. (2016). *Servicio de Acreditación Ecuatoriano*. Obtenido de <https://url2.cl/J6WL2>

Salagean, H., Gârbacea, R., Emmanouilidis, E., & Marian, O. (2014). From ISO standards to TQM philosophy. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings*, 7(2), 93.

Sanabria, L. (2020). *Investigación en Sistemas de Gestión: avances y retos de la gestión integral*. USTA.

Sánchez, F. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1), 102-122.

Sánchez, L. (2020). Aproximación teórica al concepto de calidad y los sistemas de gestión. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 2(1), 41-62.

- Santiago, H. (2018). *Herramientas para la gestión de calidad* (Primera ed.). España: Círculo Rojo.
- Shewhart, W. (1997). *Control económico de la calidad de productos manufacturados*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Sidonie, D. (2012). Análisis del impacto del sistema de calidad ISO 9001 y del sistema de calidad turística española en empresas y organizaciones turísticas: un estudio empírico en Baleares (Tesis doctoral). Universitat de les Illes Balears, Mallorca, España.
- Socconini, L. (2019). *Lean Six Sigma Yellow Belt: manual de certificación*. Barcelona: Marge Books.
- Solano, J., & Uzcátegui, C. (2017). Validez y confiabilidad de una escala de medida para la calidad del servicio de los restaurantes ubicados en la zona turística de Puerto Bolívar. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 52-59.
- Sower, V. (2010). *Essentials of quality with cases and experiential exercises*. United States of America: John Wiley & Sons.
- SPG Certificación. (2017). *SPG Certificación*. Obtenido de <https://www.certificadoiso9001.com/normas-familia-iso-9000/>
- Steffanell-De León, I., Arteta, Y., & Noda, M. (2017). La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras. *Ciencias Holguín*, 23(3), 1-13.
- Suárez-Barraza, M., & Miguel-Dávila, J. (2009). En la búsqueda de un espacio de sostenibilidad: un estudio empírico de la aplicación de la mejora continua de procesos en ayuntamientos españoles. *Innovar*, 19(35), 47-64.

- Sun, H. (2000). A comparison of quality management practices in Shanghai and Norwegian manufacturing companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(6), 636-660.
- Traba, L. (2020). *Teoría, y práctica, de las organizaciones: herramientas para una gestión de calidad*. Santa Fe: UNL. Obtenido de [https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/bitstream/handle/11185/5584/Traba\\_web.pdf](https://bibliotecavirtual.unl.edu.ar:8443/bitstream/handle/11185/5584/Traba_web.pdf)
- Trabancal, D. (2019). *Evolución de la calidad a través de la Norma ISO 9001 (Tesis de maestría)*. Universidad de Oviedo, Gijón, España.
- Valenzuela, I. (1997). Consideraciones Epistemológicas de la Teoría Sociológica y de la Organizacional. *Revista de Ciencias Sociales ISSN: 0718-3631*, 6(7), 10.
- Van Scyoc, K. (2008). Process safety improvement—Quality and target zero. *Journal of hazardous materials*, 159(1), 42-48.
- Varela, R., & Mercado, E. (2016). Restaurantes con servicio completo en el Distrito Federal entre la productividad y competitividad. *Revista Iberoamericana de Turismo*, 6(1), 130-143.
- Vega, D., & Hernández, A. (2017). Modelo sistémico para la gestión de la calidad en una organización. *Jóvenes en la ciencia*, 2(1), 2008-2013.
- Vom Brocke, J., & Mendling, J. (2018). *Business process management cases*. Springer.
- Wittenberg, G. (1994). Kaizen-The many ways of getting better. *sembly Automation*, 14(4), 12-17.

Yung, W. (1997). The values of TQM in the revised ISO 9000 quality system. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), 221-230.

Yung, W. (1997). The values of TQM in the revised ISO 9000 quality system. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), 221-230.

Zhang, Z., Waszink, A., & Wijngaard, J. (2000). "An instrument for measuring TQM implementation for Chinese manufacturing companies.". *International Journal of Quality & Reliability Management*, 17(7), 730-755.



## ANEXOS

### Anexo 1 – Establecimientos de A&B con certificación Q en Ambato

N	ESTABLECIMIENTOS DE A&B
1	ABAKA GALLINAS DE PINLLO REST
2	ALIS RESTAURANTES (BOLIVAR)
3	ALIS RESTAURANTES (FICOA)
4	ALIS RESTAURANTES (SECTOR MALL)
5	CAFETERIA BEER GARDEN
6	CAFETERIA COMMA
7	CAFETERIA SIERRA BELLA
8	CREMME BRULE CAFETERIA
9	DELICIAS DEL MAR RESTAURANTE
10	EL ALAMO CHALET RESTAURANTE
11	EL ESPIGAL CAFETERIA
12	EL SABOR CAFETERIA*
13	LA CIGARRA DELIVERY RESTAURANTE
14	LA FUENTE CAFETERIA
15	MARCELO CAFETERIA
16	OASIS CAFETERIA
17	PONCHE SUIZO CAFETERIA
18	RESTAURANTE CANDIES
19	RESTAURANTE CANDIES AL FOGU
20	RESTAURANTE CHIFA GANG HUANG
21	RESTAURANTE MM WINGS
22	RESTAURANTE MM WINGS FOOD TRUCKS
23	RESTAURANTE PARRILLADAS ILUSIONES
24	RESTURANTE HACIENDA QUISAPINCHA


\*El restaurante dejó de funcionar desde el mes de marzo.

Fuente: (GADMA, 2015).

## Anexo 2 - Cuestionario físico 9 factores de calidad

CUESTIONARIO SOBRE LA IMPLMENTACIÓN DE LA CALIDAD EN LA EMPRESA						
Nombre de la empresa: _____				Fecha: ____/____/____		
Cargo en la empresa: _____						
NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA						
Después de cada enunciado marque con un aspa (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.						
N	Preguntas	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	La empresa implementa el control de calidad con eficacia.					
2.	La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad.					
3.	El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa.					
4.	La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad.					
5.	La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad.					
6.	La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad.					
7.	La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad.					
8.	La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad.					
9.	La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años.					
10.	El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.					
11.	Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.					
12.	Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.					
13.	La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores.					
14.	La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo.					
15.	La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada.					
16.	El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes.					
17.	La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad.					
18.	La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad.					
19.	La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes.					
20.	Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento.					
21.	La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa.					
22.	La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones.					
23.	La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad.					
24.	La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes.					
25.	Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa.					
26.	La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad.					
27.	La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad.					
28.	La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).					
29.	La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.					
30.	La conciencia de los trabajadores de la empresa hacia la calidad es fuerte.					
31.	La empresa invierte en el diseño del producto.					
32.	Los requerimientos de los clientes son plenamente considerados en el diseño del producto.					
33.	La empresa involucra a sus empleados para hacer las políticas y planes de calidad.					
34.	La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.					
35.	La empresa tiene un método para desarrollar el diseño del producto.					

## Anexo 3 – Cuestionario virtual 9 factores de calidad digital



### CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN RESTAURANTES

La presente encuesta será utilizada con fines académicos con estricta confidencialidad, los resultados se los mostrará de forma global de todos los establecimientos encuestados.

NOTA: ES IMPORTANTE QUE MARQUE LA SITUACIÓN REAL ACTUAL DE SU EMPRESA Después de cada enunciado marque con una (x) en la escala el nivel que más representa su opinión.

Nombre de la empresa \*

Texto de respuesta breve

Cargo en la empresa \*

Texto de respuesta breve

1. La empresa implementa el control de calidad con eficacia. \*

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

2. La empresa está capacitada para realizar círculos de calidad. \*

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

3. El "benchmarking" se utiliza ampliamente en la empresa. \*

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

4. La mayoría de los empleados de la empresa son capaces de utilizar las herramientas para la gestión de la calidad. \*

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

5. La empresa tiene metas específicas y detalladas en cuanto a la calidad. \*

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

6. La alta gerencia alienta firmemente la participación de los empleados en la Gestión de la Calidad. \*

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

7. La empresa posee información detallada acerca del desempeño de los proveedores en cuanto a calidad. \*

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

8. La alta gerencia proporciona los recursos apropiados para elevar el nivel de la calidad. \*

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Neutro

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

<p>9. La empresa lleva a cabo una encuesta de satisfacción del cliente todos los años. *</p> <p><input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Neutro</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>	<p>14. La alta gerencia busca el éxito de la empresa a largo plazo. *</p> <p><input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Neutro</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
:::	
<p>10. El personal de todos los niveles de la empresa presta atención a la información sobre las quejas de los clientes.</p> <p><input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Neutro</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>	<p>15. La calidad de los productos que los proveedores suministran a la empresa es adecuada. *</p> <p><input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Neutro</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
:::	
<p>11. Los empleados de la empresa se encuentran activamente involucrados en las actividades relacionadas con la calidad.</p> <p><input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Neutro</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>	<p>16. El proceso operativo en la empresa satisface los requerimientos de plazo de entrega de los clientes. *</p> <p><input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Neutro</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
:::	
<p>12. Las instalaciones y la disposición física del equipo operativo en la empresa funcionan apropiadamente.</p> <p><input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Neutro</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>	<p>17. La empresa ha obtenido ahorros por los círculos de calidad. *</p> <p><input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Neutro</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>
:::	
<p>13. La empresa ha establecido relaciones de cooperación a largo plazo con sus proveedores. *</p> <p><input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Neutro</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>	<p>18. La mayoría de empleados de la empresa reciben educación y entrenamiento en cuanto a calidad. *</p> <p><input type="radio"/> Totalmente en desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> En desacuerdo</p> <p><input type="radio"/> Neutro</p> <p><input type="radio"/> De acuerdo</p> <p><input type="radio"/> Totalmente de acuerdo</p>

19. La empresa cuenta con medios para obtener información sobre los clientes. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

20. Los equipos operativos de la empresa reciben buen mantenimiento. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

...

21. La alta gerencia participa activamente en la Gestión de la Calidad en la empresa. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

22. La empresa obtiene datos objetivos para la toma de decisiones. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

...

23. La empresa evalúa regularmente sus políticas y planes de la calidad. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

24. La empresa realiza una evaluación general de los requerimientos de los clientes. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

...

25. Se utilizan las herramientas adecuadas para realizar los círculos de calidad en la empresa. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

26. La mayoría de los empleados de la empresa realiza actividades de círculos de calidad. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

...

27. La empresa presta atención al cumplimiento y éxito de sus políticas y planes relacionados con la calidad. \*

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

28. La empresa utiliza las siete herramientas de Control de la Calidad para el control y mejoramiento del proceso (Diagrama de Flujo, Diagrama de Ishikawa o Causa - Efecto, Lista de Verificación, Diagrama de Pareto, Histograma, Gráficos de Control, Diagrama de Relaciones).



- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

29. La alta gerencia se reúne de manera regular para discutir temas relacionados con la Gestión de la Calidad.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

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

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

31. La empresa invierte en el diseño del producto.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

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

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

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

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo



34. La empresa realiza auditorías o evaluaciones de sus proveedores.

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

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

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

## Anexo 4 – Lista de verificación “Q”

		<b>LISTA DE VERIFICACIÓN</b>	Versión:	3
			Código	EAE-RE-05

EMPRESA											
AUDITOR / TÉCNICO VERIFICADOR											
FECHA		VISITA NÚMERO	VERSIÓN NORMA							A1	
NORMA / PROYECTO DE NORMA		SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL DE LA CALIDAD, AMBIENTE, SEGURIDAD Y SALUD EN A&B									
#	CLÁUSULA	DETALLE A VERIFICAR CON EVIDENCIAS OBJETIVAS	PUNTAJE							HALLAZGOS (REGISTRAR EN CASO DE INCUMPLIMIENT O)	
			0	1	2	3	4	n/a			
1	S.1	La dirección ha establecido un sistema de gestión integrado para la calidad, ambiente, seguridad y salud									
2	S.1	Se dispone de los documentos y permisos exigidos en la normativa legal vigente									
3	S.1	Se documenta el sistema de gestión integrado									
4	S.1	Se mantiene actualizado el sistema de gestión integrado									
5	S.1	Se conserva esta Norma									
6	S.1	El establecimiento cuenta con los procedimientos e instrucciones de trabajo requeridos por esta norma.									
7	S.1	Se cuenta con los programas requeridos por la presente norma									
8	S.1	Se mantiene los registros que evidencien la realización de las actividades controladas y requeridas en esta norma y en los procedimientos									
9	S.1	La empresa cuenta con un manual de gestión integrada para la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo o un documento equivalente									
10	S.1 a	El manual de gestión integrada, prevé una descripción de los métodos de trabajo para la ejecución de los requisitos de esta norma									
11	S.1 b	La declaración de una política para la calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo integrada o independientes se registra en el manual de gestión integrada									
12	S.1 c	El manual contiene una descripción de la estructura de la organización									
13	S.1 d	El manual contiene las referencias a los procedimientos del sistema de gestión dispuestos por la organización									
14	S.2	Se cuenta con un diagrama de los procesos para la dirección, prestación de servicios y el soporte a la gestión									
15	S.3 a	La empresa demuestra la implementación, mantenimiento y mejora del sistema de gestión integrado									
16	S.3 c	Se ha comunicado a los integrantes de la organización sobre la importancia de satisfacer las necesidades del cliente y el cumplimiento de los aspectos legales									
17	S.3 d	Se ha establecido, definido y comunicado las políticas y los objetivos en los aspectos de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo									
18	S.3 e	La dirección provee los recursos necesarios para la implementación del sistema de gestión integrado									
19	S.3 f	Se cuentan con revisiones periódicas del sistema de gestión integrado por parte de la dirección									
20	S.4	La empresa ha documentado la/las políticas de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo integradas o individuales									
21	S.4	Se ha comunicado la/las políticas de calidad, ambiente, seguridad y salud en el trabajo y estas:									
22	S.4 a	Las políticas son adecuadas al propósito u objeto social de la organización									
23	S.4 b	Están relacionadas a los objetivos de la empresa y necesidades de los clientes									
24	S.4 c	Incluyen el compromiso del cuidado ambiental, la prevención de riesgos y la mejora continua									
25	S.4 d	Incluyen el compromiso para la provisión de recursos									
26	S.4 e	Son conocida por el personal de la organización y publicadas									
27	S.5	La dirección ha establecido los objetivos del sistema de gestión									
28	S.5 a	Los objetivos del sistema de gestión están documentados									
29	S.5 b	Los objetivos del sistema de gestión son medibles									
30	S.5 c	Los objetivos del sistema de gestión son monitoreados a través de indicadores									

31	5.5 d	Los objetivos del sistema de gestión tienen relación con los principales servicios prestados																	
32	5.6	Se demuestra la planificación de los recursos																	
33	5.6	Se documentan y mantienen los programas de trabajo solicitados en esta norma																	
34	5.6 a	Los programas de trabajo detallan las acciones a realizar																	
35	5.6 b	Los programas de trabajo definen qué puestos de trabajo son los responsables de cada acción																	
36	5.6 c	Los programas definen un cronograma para su implementación																	
37	5.6 d	Los programas cuentan con una planificación de los recursos necesarios para su implementación																	
38	5.6	Se demuestra la implementación de los programas de trabajo solicitados en esta norma																	
39	5.7	La dirección ha designado documentadamente a una/s persona/s que asuman la responsabilidad y aseguren el cumplimiento del sistema de gestión integrado																	
40	5.7 a	La/s persona/s responsables del sistema de gestión integrado se aseguran que el sistema se a implementado y mantenido																	
41	5.7 b	La/s persona/s responsables del sistema de gestión integrada comunican a la dirección los resultados de la gestión incluyendo las no conformidades y oportunidades de mejora																	
42	5.7 c	La/s persona/s responsables del sistema de gestión integrado facilitan a las partes interesadas el acceso a la documentación del sistema																	
43	5.7 d	La/s persona/s responsables del sistema de gestión integrado se aseguran que la capacitación y adiestramiento del personal para la gestión de los procesos, manejo de indicadores y documentación del sistema sea, eficaz																	
44	5.7 e	La/s persona/s responsables del sistema de gestión integrado se aseguran la realización de reuniones periódicas con el personal para resolver asuntos operativos, oportunidades de mejora en la calidad, discrepancias entre turnos y puestos, quejas y recomendaciones																	
45	5.7	La/s persona/s responsables del sistema de gestión integrado mantienen registros de los resultados de estas reuniones																	
46	6.1 a	La dirección ha establecido y documentado los puestos de trabajo y sus responsabilidades en la organización																	
47	6.1 b	La dirección ha establecido y documentado las competencias requeridas en cada puesto de trabajo, considerando educación, formación y habilidades																	
48	6.1 c	Se mantienen los registros de profesionalización o certificación de competencia laboral de todo el personal, tomando en cuenta los requisitos legales vigentes																	
49	6.1 d	Se ha documentado el proceso de reclutamiento y selección de personal																	
50	6.1 e	Se ha realizado y documentado la inducción del personal nuevo, considerando al menos: política, objetivos, reglamentos internos y procesos aplicables																	
51	6.1 f	Se realiza y documenta la capacitación y adiestramiento en manejo de emergencias																	
52	6.1 f	Se realiza y documenta la capacitación y adiestramiento en prácticas ambientales																	
53	6.1 f	Se realiza y documenta la capacitación y adiestramiento en prevención de riesgos laborales																	
54	6.1 f	Se realiza y documenta la capacitación y adiestramiento en servicio al cliente																	
55	6.1 g	Se programa y actualiza los turnos de trabajo detallando los horarios del personal																	
56	6.1 g	Se ha difundido entre los interesados el documento con los turnos de personal																	
57	6.2 a	La organización ha establecido un sistema de comunicación interna para asegurar que el personal conozca los resultados del servicio																	
58	6.2 b	La organización ha establecido un sistema de comunicación interna para asegurar que el personal conozca la evaluación y satisfacción de los clientes																	
59	6.2 c	La organización ha establecido un sistema de comunicación interna para asegurar que el personal conozca la política sobre gestión de propinas																	
60	6.2 d	La organización ha establecido un sistema de comunicación interna para asegurar que el personal conozca los comentarios y sugerencias de las partes interesadas																	



61	6.3.1	La organización mantiene un procedimiento escrito para la elaboración de documentos								
62	6.3.1	La organización mantiene una lista de control de documentos para el sistema de gestión integrado								
63	6.3.1 a	Los documentos del sistema de gestión integrado están aprobados, por quien defina la dirección, antes de su puesta en práctica								
64	6.3.1 b	Los documentos del sistema de gestión integrado están disponibles y correspondan a las versiones vigentes								
65	6.3.1 c	Los documentos obsoletos del sistema de gestión integrado están controlados para evitar su uso no intencionado								
66	6.3.2	La organización mantiene un procedimiento para elaborar y conservar los registros documentar y mantener una lista de control de registros								
67	6.3.2	La organización mantiene documentadamente una lista de control de registros								
68	6.3.2 a	La lista de control de registros cuenta con una identificación de cada registro								
69	6.3.2 b	La lista de control de registros identifica quién elabora cada uno								
70	6.3.2 c	La lista de control de registros indica dónde se archivan								
71	6.3.2 d	La lista de control de registros indica qué tiempo y cómo se conservan								
72	6.4.1 a	La infraestructura se mantiene en perfecto estado								
73	6.4.1 b	La infraestructura cumple las regulaciones ambientales y de seguridad exigidas por las autoridades competentes								
74	6.4.1 c	La infraestructura mantiene armonía con el entorno cuando el establecimiento este instalado en parques o áreas protegidas								
75	6.4.1 d	La infraestructura mantiene y respeta las características de acuerdo a la temática y ambientación cuando la oferta del servicio lo especifique								
76	6.4.1 e	La infraestructura cumple con la legislación en cuanto a instalaciones adecuadas para personas con discapacidad								
77	6.4.2	Si se cuenta con servicio de estacionamiento, este se encuentra a menos de 50 m de la puerta principal								
78	6.4.2	El estacionamiento cuenta con condiciones adecuadas de seguridad, acceso, iluminación y señalética								
79	6.4.3 a	La entrada del establecimiento cuenta con las condiciones adecuadas para la seguridad, acceso, iluminación y señalética								
80	6.4.3 b	La entrada del establecimiento cuenta con información visible sobre los servicios ofertados, nombre del establecimiento, aforo y horarios de atención								
81	6.4.3 c	La organización cuenta con acceso independiente para proveedores								
82	6.4.4	La infraestructura del establecimiento está acorde a su clasificación por servicio								
83	6.4.5	La señalética informativa es visible y normalizada en áreas y servicios, así como de seguridad, prohibiciones, obligaciones y peligros.								
84	6.4.4.1	El ambiente es iluminado, limpio, climatizado o ventilado								
85	6.4.4.2	La organización asegura un ambiente confortable, iluminado, limpio y no contaminado de olores mediante la instalación, operación y mantenimiento de sistemas de iluminación, ventilación, extracción y/o acondicionamiento de aire								
86	6.4.4.2	La organización asegura que los niveles de ruido estan dentro de los limites requeridos por la legislación ambiental.								
87	6.5	La organización asegura que la infraestructura para el servicio sea funcional, limpia y confortable con elementos decorativos								
88	6.5 a	Se renueva las instalaciones, equipos, mobiliario, lencería, menaje, accesorios, utensilios y vajilla;								
89	6.5 b	Se cuenta permanentemente con suficientes utensilios, vajilla, cristalería, cubiertos y mantelería para solventar situaciones de máxima ocupación								
90	6.5 c	Se dispone el uso en perfecto estado de utensilios, vajilla, cristalería, cubiertos y mantelería adecuados a las características propias del establecimiento y de acuerdo a la normativa vigente								

91	6.5.1	Se cumple con la legislación vigente en cuanto al área para fumadores.																	
92	6.5.2 a	Se cuenta con los servicios independientes e identificados por género																	
93	6.5.2 b	Se realiza la limpieza y mantenimiento periódico de los servicios sanitarios, antes, durante y después de la prestación del servicio																	
94	6.5.2 c	La renovación del aire se realiza con un sistema de ventilación acorde al tamaño y condiciones de los sanitarios																	
95	6.5.2. d	Los sanitarios cuentan con inodoro con asiento y tapa																	
96	6.5.2. d	Los sanitarios cuentan con lavamanos, espejo sobre el lavamanos, tomacorriente																	
97	6.5.2. d	Los sanitarios cuentan con basurero con funda y tapa																	
98	6.5.2. d	Los sanitarios cuentan con dispensador de jabón, secador automático de manos o dispensador con toallas desechables																	
99	6.5.2. d	Los sanitarios cuentan con dispensador de papel higiénico y papel higiénico																	
100	6.5.2. d	Los sanitarios cuentan con desinfectante de manos, iluminación eléctrica central o similar																	
101	6.5.3 a	La cocina está identificada y delimitada física o funcionalmente en relación a las demás áreas																	
102	6.5.3 b	Los pisos de la cocina están contruidos con materiales revestidos, lavables, resistentes y antideslizantes																	
103	6.5.3 c	La cocina cuenta con suficiente iluminación, con lámparas protegidas																	
104	6.5.3 d	Se garantiza la capacidad de fuego para cocción y la capacidad de refrigeración para los niveles máximos de operación ofertados																	
105	6.5.3 e	El equipamiento y menaje de cocina están son acordes a las necesidades del servicio ofertado																	
106	6.5.3 f	En la cocina, la ventilación y renovación de aire se provee por medios natural o forzados																	
107	6.5.3 g	Las instalaciones y equipos de cocina no obstruyen ni interfieren con las actividades de cocina																	
108	6.5.3 h	Se cuenta con instrumentos de medición adecuados y conservados																	
109	6.5.3 i	La cocina cuenta con espacios físicos o funcionales exclusivos para los residuos sólidos y líquidos																	
110	6.5.3 i	Los residuos de cocina están ubicados lejos de las áreas de preparación																	
111	6.5.4 a	El almacenamiento de víveres e insumos se realiza en espacios diferenciados																	
112	6.5.4 a	Los espacios de almacenamiento están señalizados y son independientes																	
113	6.5.4 b	El almacenamiento se realiza facilitando la rotación de los víveres e insumos para asegurar la no caducidad																	
114	6.5.4 c	Se identifican los productos crudos, cocidos o pre cocidos y las fechas de elaboración																	
115	6.5.4 d	Se asegura la preservación adecuada de los víveres, insumos y productos que no requieren refrigeración																	
116	6.5.4 e	Se garantiza la cadena de frio para aquellos productos que requieren refrigeración																	
117	6.6 a	Se mantienen disponibles y funcionando los equipos e instalaciones																	
118	6.6 b	El establecimiento mantiene una comunicación efectiva de los daños y solicitudes de intervenciones realizadas por cualquier empleado																	
119	6.6 c	Se realiza un control del funcionamiento y registro de temperatura de los equipos e instalaciones de refrigeración y congelación al comienzo y al final de cada jornada																	
120	6.6 d	Se cuenta e implementa un programa documentado para la inspección y mantenimiento preventivo de equipos críticos, instalaciones, mobiliario y elementos decorativos																	

121	6.6 e	Se dispone y mantiene un registro de las intervenciones realizadas en los equipos e instalaciones con la fecha, responsable, descripción y recursos utilizados en la intervención									
122	6.7	El establecimiento cuenta con un programa de limpieza y desinfección									
123	6.7 a	Se mantiene un registro de asignación de tareas de limpieza y desinfección									
124	6.7 b	Se registra la información de ingresos y salidas del personal									
125	6.7 c	Se conserva a mano las indicaciones sobre uso y cuidados de los productos de limpieza considerando las especificaciones de su hoja de seguridad									
126	6.7 d	El programa de limpieza y desinfección toma en cuenta el manejo integral de plagas a cargo de personal competente									
127	6.6.1 e	Se dispone de un espacio independiente, exclusivo y señalizado para el almacenamiento de productos y equipos de limpieza y desinfección									
128	6.6.1 e	Los productos y equipos de limpieza y desinfección están identificados									
129	6.6.1 f	Se han definido e implementado rutinas de limpieza y/o desinfección para servicios higiénicos, cocina, salón, mobiliario e instalaciones del establecimiento									
130	6.6.1 e	Los diferentes tipos de desechos se disponen a través de gestores									
131	6.6.1 f	Se cuenta y mantienen actualizadas las Hoja de Seguridad, para las personas y el ambiente, en caso de uso de tóxicos y compuestos peligrosos									
132	7.1	Se cuenta con un documento conocido por el personal que detalle las reglas de cortesía y trato a los clientes									
133	7.1	Se cuenta con un procedimiento documentado para manejar los objetos olvidados por los clientes									
134	7.2	Se cuenta con un procedimiento para la comercialización que incluya: la promoción, venta y la gestión de reservas									
135	7.2. a	El acceso a la información y los documentos relacionados incluye las condiciones del servicio ofertado o contratado en cuanto a precios, horarios, formas de pago, condiciones y confirmación									
136	7.2. b	El material promocional impreso o digital contiene información verídica y no ambigua de los servicios del establecimiento; en especial si se incluyen fotografías de la oferta gastronómica esta corresponda a la realidad									
137	7.2. c	Se asegura que la carta y los documentos de oferta gastronómica expuestos estén disponibles en número suficiente, limpios y que incluyan los precios y valores adicionales									
138	7.2. d	Se da a conocer al cliente las prácticas de protección ambiental adoptadas por la organización									
139	7.3 a	Se realiza una planificación periódica de la oferta gastronómica									
140	7.3 b	Se mantienen los registros sobre la estadística de la demanda de platos									
141	7.3 c	Se asegura la cantidad y disponibilidad de cartas y documentos de oferta gastronómica									
142	7.3 d	Se estructura la carta de bebidas, especificando tipo y características del contenido									
143	7.3 e	Se asegura que la carta y el menú se expresen en idioma castellano y en otro idioma extranjero									
144	7.3 f	Se ha implementado un sistema que asegure la disponibilidad de todos los platos, bebidas o preparaciones culinarias que se ofrecen									
145	7.4	Se informa a los clientes las políticas en la confirmación de la reserva y la hora límite									
146	7.4	En la reserva se registra los requerimientos especiales									
147	7.5 a	Se han identificado los proveedores críticos									
148	7.5 b	La selección de proveedores da preferencia a quienes mantengan certificados de calidad									
149	7.5 c	Se mantiene la información documentada y actualizada de los proveedores									
150	7.5 d	Se mantiene un registros de compra con información de los pedidos									

151	7.5 e	Se mantiene un método de abastecimiento para asegurar la disponibilidad									
152	7.5 f	Se cuenta con los registros de verificación en la recepción de los bienes									
153	7.5 g	Se da preferencia a la compra de bienes, insumos y servicios locales									
154	7.6	Se controla el inventario de los productos y equipos de limpieza, materiales y blancos									
155	7.6 a	El salón está acondicionado con los elementos necesarios para el servicio conforme, preparados previamente a la prestación del mismo									
156	7.6 b	Se asignar las mesas reservadas									
157	7.6 c	Se asegura el funcionamiento conforme de la iluminación y la climatización del salón									
158	7.6 d	Se registra y comunica a las partes interesadas, las novedades y las condiciones de venta y servicio									
159	7.7	El personal cuenta con la capacitación y adiestramiento en prácticas de higiene personal									
160	7.7	El personal cuenta con la capacitación y adiestramiento en manipulación higiénica de los alimentos									
161	7.7	El personal cuenta con la capacitación y adiestramiento en higiene de la planta física, los equipos y utensilios									
162	7.7 a	La empresa conserva los carnets de salud exigidos por la autoridad sanitaria para el manejo de alimentos									
163	7.7 b	La empresa se asegura que cualquier persona afectada de una enfermedad infectocontagiosa o con heridas expuestas no debe trabajar en zonas de manipulación de alimentos									
164	7.7 c	La empresa se asegura de contar con un método para supervisar continuamente al personal que labora en la zona de preparación de alimentos									
165	7.7 d	La empresa hace cumplir las políticas de prohibición del uso de barba o bigote descubierto, joyas y accesorios, uso de perfumes penetrantes para el personal en contacto con los alimentos									
166	7.7 e	La empresa se asegura la higiene y lavado permanente de manos del personal de cocina, antes y después de manipular alimentos									
167	7.8	La organización asegura la presencia de un responsable del servicio durante la prestación del servicio									
168	7.8	La organización asegura que el personal en contacto con el cliente este limpio y uniformado									
169	7.8.1	La organización ha documentado un instructivo de trabajo para la recepción de clientes									
170	7.8.1 a	El instructivo para la recepción de clientes, especifica las normas de cortesía para el recibimiento de los clientes									
171	7.8.1 b	El instructivo para la recepción de clientes, especifica la forma como se ejecutan las reservas									
172	7.8.1 c	El instructivo para la recepción de clientes, especifica como se procederá para el manejo de clientes especiales (niños, tercera y discapacitados)									
173	7.8.1 e	especifica la forma de comprobación de disponibilidad de mesas en el salón y el manejo de tiempos de espera									
174	7.8.2 a	La organización se asegura la toma de pedidos en tiempos definidos									
175	7.8.2 b	La organización se asegura que el personal conozca el contenido de la carta y las especificaciones de los ingredientes									
176	7.8.2 c	La organización se asegura que el personal conozca y comunique al cliente los productos que no se encuentran disponibles									
177	7.8.3	La organización se asegura que los platos son servidos en los tiempos y temperaturas establecidos									
178	7.8.3	La organización se asegura que se informa al cliente cuando el tiempo de espera tome más de lo habitual									
179	7.8.4 a	Se cuenta con las recetas estándar para la elaboración de los diferentes componentes de la oferta gastronómica									
180	7.8.4 b	Se comunica al personal involucrado los cambios en menús o cartas									

181	7.8.4 c	Se han establecido criterios para la elaboración de platos no contemplados en la oferta gastronómica																		
182	7.8.4 d	Se asegura que las preparaciones culinarias se mantienen a la temperatura adecuada hasta su servicio																		
183	7.8.5	La empresa cumple con los requisitos de buenas prácticas de manufactura																		
184	7.9	El establecimiento cuenta con instructivo documentado de facturación																		
185	7.10	La dirección ha designado un responsable para el sistema de tratamiento y respuesta de quejas																		
186	7.10	La dirección cuenta con un sistema documentado para el tratamiento y respuesta de quejas, reclamos y sugerencias de los clientes																		
187	7.10	Se registran los resultados del tratamiento de quejas, reclamos y respuestas																		
188	8	La empresa cumple con los requisitos legales ambientales que apliquen a su tipo y tamaño de operación																		
189	8	Se ha designado una persona responsable de la gestión ambiental del establecimiento																		
190	8	Se ha definido un programa de buenas prácticas ambientales para el establecimiento																		
191	8 a	El programa de buenas prácticas ambientales, contempla la implementación de acciones para la reducción del consumo de energía y agua																		
192	8 b	El programa de buenas prácticas ambientales, contempla los métodos para tratamiento de aguas residuales, si fuera del caso																		
193	8 c	El programa de buenas prácticas ambientales, incluye las actividades para gestionar los residuos																		
194	8 d	El programa de buenas prácticas ambientales promueve la compra de productos inocuos y amigables con el ambiente																		
195	8 e	El programa de buenas prácticas ambientales promueve la conservación de la biodiversidad, ecosistemas y paisajes																		
196	8.1	Se cuenta con un programa de trabajo con la comunidad local																		
197	8.1	El programa de trabajo con la comunidad local, promueve la participación del personal																		
198	8.1	Se revisa el nivel de cumplimiento del programa de trabajo con la comunidad local																		
199	8.1	Se registran los resultados del programa de trabajo con la comunidad local																		
200	9 a	Se cumplen los requisitos técnico legales de acuerdo al tamaño de empresa y nivel de riesgo por el tipo de actividad																		
201	9 b	Se haya designado a una persona como responsable de la gestión de la seguridad y salud en el trabajo																		
202	9 c	Esta definido y documentado un programa de vigilancia de la salud en el trabajo																		
203	9 c	Se esta implementando y registra los resultado del programa de vigilancia de la salud en el trabajo																		
204	9 c	Esta definido y documentado un programa para la eliminación de peligros y disminución de riesgos																		
205	9 c	Se esta implementado y registra los resultados del programa para la eliminación de peligros y disminución de riesgos																		
206	9 d	Esta definido y documentado un plan de emergencias																		
207	9 d	Se esta implementado y registra los resultados del plan de emergencias																		
208	10.1	Esta definido y documentado los objetivos del sistema integrado de gestión																		
209	10.1	Se esta implementado y registra los resultados de cumplimiento de los objetivos del sistema integrado																		
210	10.1	La dirección ha documentado y asignado un responsable para el análisis y evaluación de la satisfacción del cliente																		

211	10.1	Se lleva un registro de los resultado y análisis de la evaluación del cliente							
212	10.1	Se evidencia la revisión por la dirección de los resultado y análisis de la evaluación del cliente							
213	10.2	La organización ha definido y documentado un procedimiento para auditorías internas o verificaciones							
214	10.2	La organización ha implementado y registra los resultados de las auditorías internas o verificaciones							
215	10.3	Se ha establecido un método para la gestión de acciones correctivas							
216	10.3	El método para la gestión de acciones correctivas prevé el análisis de la causa							
217	10.3	El método para la gestión de acciones correctivas prevé la aplicación de acciones que eliminen las causas							
218	10.3	El método para la gestión de acciones correctivas identifica los responsables del análisis e implementación							
219	10.3	El método para la gestión de acciones correctivas prevé el registro de los resultados							
220	10.4	El sistema de gestión integrado ha sido revisado al menos una vez en el último año							
221	10.4 a	En dicha revisión se ha tomado en cuenta los resultados de las auditorías o verificaciones							
222	10.4 b	En dicha revisión se ha tomado en cuenta los resultados de la medición de la satisfacción del cliente							
223	10.4 c	La revisión por la dirección ha tomado en cuenta los resultados del manejo de reclamos, quejas y sugerencias							
224	10.4 d	La revisión por la dirección ha tomado en cuenta el análisis y revisión de los objetivos del sistema integrado							
225	10.4 e	La revisión por la dirección toma en cuenta la evaluación de cumplimiento de los programas							
226	10.4 f	La dirección ha resisado en el último año el estado de las acciones correctivas							
227	10.4 g	En la revisión por la dirección, se evalúa el cumplimiento del programa de capacitación y adiestramiento del personal							
228	10.4 h	La revisión por la dirección ha tratado los asuntos pendientes de revisiones anteriores							
229	10.4 i	Los cambios internos o externos que pudieran afectar al sistema de gestión integrado han sido revisados y aprobados por la dirección							
			<b>SUBTOTAL</b>	0	0	0	0	0	0
			<b>TOTAL</b>	0		Porcentaje		0%	

### 1. ESCALA DE VALORACION

Puntaje	Descripción de la puntuación del hallazgo
0	NO CONFORME. Incumplimiento total del requisito.
1	Conceptualizado. Tiene una clara idea de cómo se podría aplicar el requisito en la
2	Implementación inicial. Ha iniciado la implementación pero aún no pasa del 50%
3	Implementación avanzada. La implementación está entre un 51 y un 100%
4	Implementación concluida
N/A	No aplica

### 2. CONCLUSIONES

ACCION RECOMENDADA	SI	NO
RECONOCIMIENTO MARCA Q (SI ES MAYOR AL 80%) O		
PRESENTACION DE PLAN DE ACCIONES CLAVE PARA		

### 3. ACEPTACION

Nombre del Representante Legal:	Firma:
Nombre del Técnico Verificador:	Firma:

Anexo 5

**PLAN ESTRATÉGICO DE GESTIÓN DOCUMENTAL PARA EL  
CUMPLIMIENTO DE LA NORMA ISO 9001:2015 EN RESTAURANTES**



**Autor:** Lcdo. Luis Eduardo Yanchaliquin Espinoza

**Directora:** Ing. Alicia Mercedes Porras Angulo, Mg.



Ambato – Ecuador

2020

## **1. Introducción**

Una gran mayoría de restaurantes de nuestro medio, son administrados por los propietarios o gestores de calidad (puestos polivalentes) los cuales tienen a su cargo la dirección de la empresa con pocas o nulas herramientas tecnológicas que les permita un desenvolvimiento óptimo, mejoramiento continuo y toma de decisiones.

La necesidad de gerentes y/o responsables de sistemas de gestión de establecimientos de restauración que posee una certificación o no, hace que la evidencia de su dirección se torne algo difícil, ya que la cantidad de información que se debe registrar tiene la necesidad de gestionarla y mantener formatos estandarizados y versátiles, de tal forma que cualquier persona pueda manejarlos e interpretarlos. El propósito principal de la documentación de un Sistema de Gestión es brindar una descripción apropiada de la funcionalidad del mismo por medio de la sociabilización de las acciones y funciones integradas dentro de la empresa, para asegurar que se mantengan definidas las metas, responsabilidades y las directrices para sus actividades.

Según la ISO 9000:2015 la gestión documental es un aspecto fundamental para una certificación, por medio de un conjunto de documentos que forman un soporte de información y datos registrados en los mismos, de manera permanente y legible por el hombre o una máquina.

El presente plan describe de forma resumida directrices y documentación mínima establecidas en la Norma ISO 9001:2015, en la que hace referencia a la necesidad de realizar buenas prácticas de gestión de evidencias, enfocados en la estandarización y funcionalidad de los documentos que podrán ser acogidos por cualquier tipo de empresa restaurantera.



Por otro lado, se presenta un software con varios módulos de adhesión para la gestión de la norma ISO 9001:2015, desarrollado por la empresa ambateña ConnectaServices conjuntamente con el asesoramiento de la firma DeminGroup Consultores en la misma ciudad, siendo un complemento de lo expuesto en el párrafo anterior; nos referiremos al módulo de Gestión de Documental, el cual permite receptar, administrar y organizar los escritos generados en un sistema de gestión, por medio de la aplicación *Web* que ayuda a agilizar procesos y aumentar la productividad independientemente del tamaño de las organizaciones.

## **2. Alcance**

El plan de implementación de la Norma ISO 9001:2015 abarca las actividades de la gestión de documentos y registros.

## **3. Objetivos**

Establecer directrices para la gestión de documentos y registros de la Norma ISO 9001:2015 enfocado a restaurantes.

Presentar un software para la gestión de documentos con base en la norma ISO 9001:2015.

## **4. Diseño del plan estratégico**

En el presente plan se resume un sistema de gestión de manera clara y efectiva para que todos los involucrados lo puedan entender y logre ser un documento de consulta donde las personas que estén implicadas puedan revisar la información necesaria que ayudará a seguir de manera eficiente el rumbo planteado en las empresas restauranteras.

La implicación de la alta gerencia y de todos sus empleados por medio de la designación de un comité de calidad formará parte fundamental de esta estrategia, ya que la nominación de responsabilidades hará que el sistema tenga mayor eficiencia y se obtenga resultados óptimos al auditar.

El mantener estandarizado la documentación permitirá una mejor gestión por medio de un software exclusivo para este fin, de tal forma que sea una herramienta versátil que ayude al cumplimiento de las metas planteadas.

## **PASO 1**

### ***Responsabilidades - Comité de calidad***

Seleccionar representantes por áreas operativas (cocina, salón, bodegas y caja) para definir funciones y responsabilidades con base en sus actividades con indicadores de gestión enfocándose en la satisfacción del cliente por medio de un plan operativo, hace que la funcionabilidad de este gestor sea idónea para la dirección de un sistema de gestión.

El objetivo de la designación de este comité es incentivar el liderazgo en cada empleado y tener responsables por cada punto operativo para lograr una integración total del empleado y se descongestione la carga de actividades a una sola persona convirtiéndose en el primer paso para para alcanzar la calidad.

## **PASO 2**

### ***Documentación requerida en la Norma***

Se suele creer que los requisitos documentales para esta norma son demasiado grandes, pero la última versión de la ISO 9001:2015 dictamina un número de documentos base

significativos para cumplir con esta parte de la normativa que implica la relación con los principales procesos.

La documentación obligatoria del SGC, según la ISO 9001:2015, son los siguientes:

Documentos Obligatorios	Cláusula ISO 9001:2015	Anexo
Alcance del SGC	4.3	A
Política de calidad.	5.2	B
Objetivos de calidad.	6.2	C
Procedimientos para el control de procesos, productos y servicios	8.4.1	D

Registros mínimos obligatorios del SGC, según la ISO 9001:2015, son los siguientes:

Registros Obligatorios	Cláusula ISO 9001:2015	Anexo
Registro de Mantenimiento y Calibración de Equipos	7.1.5.1	E
Registro de competencias	6./ Integral	F
Registros integrales de Operaciones	8./ Integral	G
Registro de No Conformidad	8.7.2, 10.2.2	H
Información de la Evaluación del Desempeño	9.1.1	I

### **PASO 3**

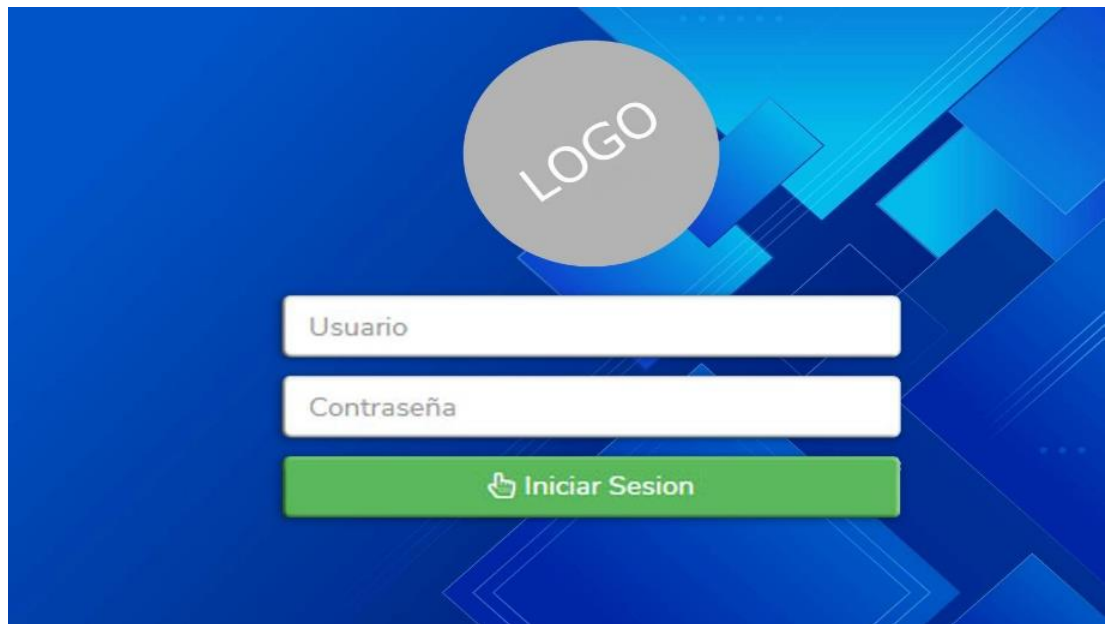
#### ***Presentación del software de gestión de documentos.***

El software permite receptor, administrar y organizar la documentación generada en los procesos de un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de restaurante. Dicho software fue desarrollado en base a datos MySQL (MariaDB) con lenguaje de programación PHP que se adapta a las necesidades de las empresas. Presenta una funcionalidad por medio de Roles con diferentes responsabilidad y Módulos aplicativos a la gestión de calidad; también define acciones de gestión necesarias para la aprobación, revisión, actualización y legibilidad de documentos durante un ciclo.

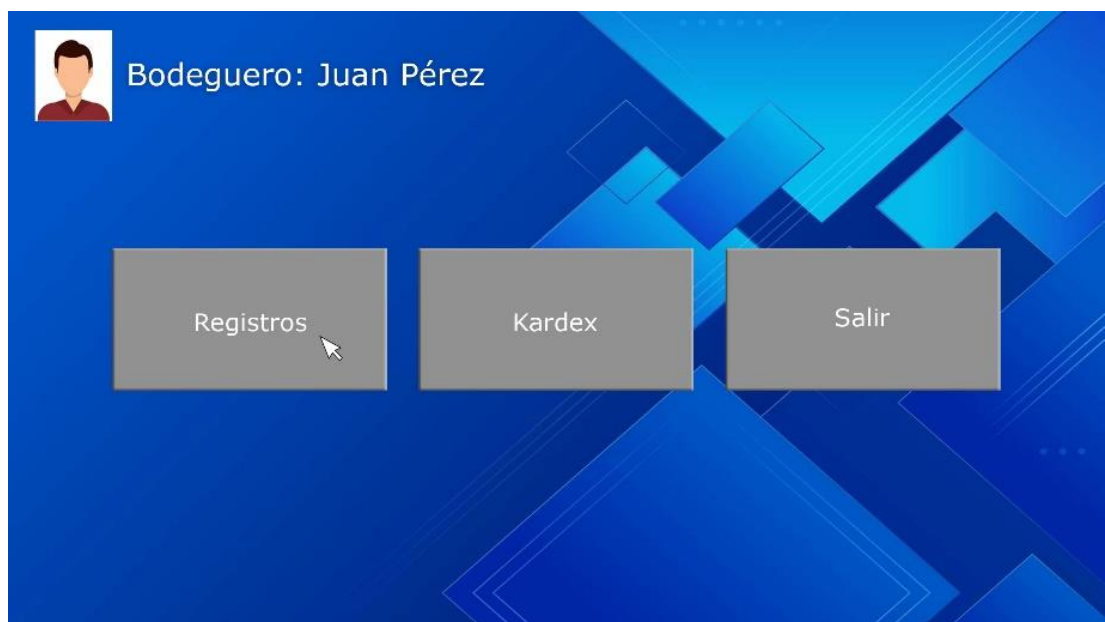
### *Especificaciones funcionales*

Este software presenta su servicio por medio de Roles: bodeguero, mesero, caja y administración; que permite gestionar por separado cada función a realizar. Todos los roles se les permite ingresar registros de acuerdo a su punto operativo y a las funciones encomendadas, por ejemplo, el Rol Bodeguero estará a cargo de su departamento y tendrá funciones como administrar las materias primas desde el acopio hasta su embodegamiento, donde existirán registros que deben gestionar como: recepción de productos, kardex, registros de limpieza, entre otros, para lo cual se utilizará una *Tablet* para ingresar datos de forma tipada o digital.

## ROLES



**Rol bodeguero:** Maneja los siguientes módulos: registros y kardex.



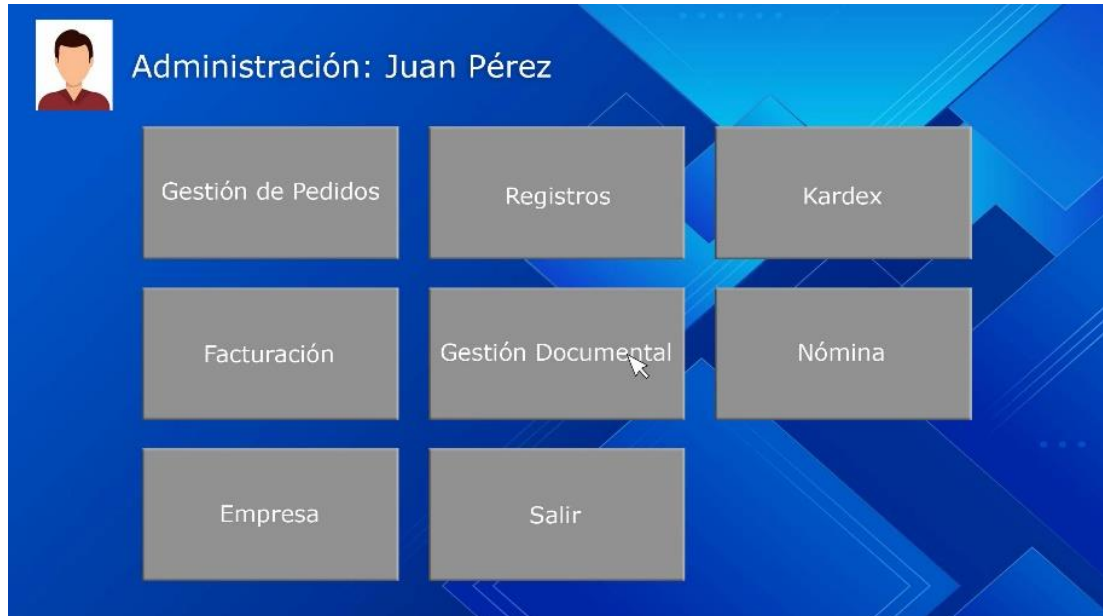
**Rol mesero:** Maneja los siguientes módulos: de gestión de pedidos y registros.



**Rol cajero:** Maneja los siguientes módulos: facturación y registros.



**Rol administración:** Maneja los siguientes módulos: gestión documental, nómina, empresa y todos los anteriores.



**Rol gerencia:** Maneja los siguientes módulos: *analytics* y todas las anteriores.



## MÓDULOS

A continuación, se presenta una breve descripción de todos los módulos y se profundiza en el de gestión documental y registros.

**Módulo *Analytic*:** En este módulo se puede programar metas, objetivos, misión, visión, entre otros, con indicadores de gestión que ayuda al cumplimiento de los requisitos del SGC.

**Módulo *Nómina*:** En este módulo se puede crear una nómina de empleados que abarca los datos de su carpeta (contrato de trabajo, ingreso y salida del IESS, ficha médica, entre otros), pudiendo crear categorías de acuerdo a la necesidad de la empresa e instaurar indicadores para el control de esta documentación, lo que permite generar reportes en formatos PDF o EXCEL; también presenta la opción de registro digital con soporte de documentos con formatos PDF, JPG o PNG de fácil búsqueda por medio de filtros como: nombre, cédula, punto operativo, entre otros.

**Módulo *Empresa*:** Este módulo permite ingresar los datos de la empresa de manera tipográfica y digital como: RUC, razón social, teléfono, dirección, patentes, entre otras, según la necesidad de la empresa. También es imprescindible integrar la política, misión, visión y objetivos.

**Módulo *Kardex*:** En este se puede ingresar la materia prima con sus diferentes unidades de medida por medio de categorías editables de acuerdo a la naturalidad de la empresa; permite la gestión de mínimos y máximos existenciales, como también las entradas y salidas de productos de bodegas con sus respectivos responsables.

**Módulo *Gestión de Pedidos*:** Este módulo ayuda a ingresar las ordenes de los comensales a los diferentes puntos operativos (cocina, facturación, bar, etc.), debiendo



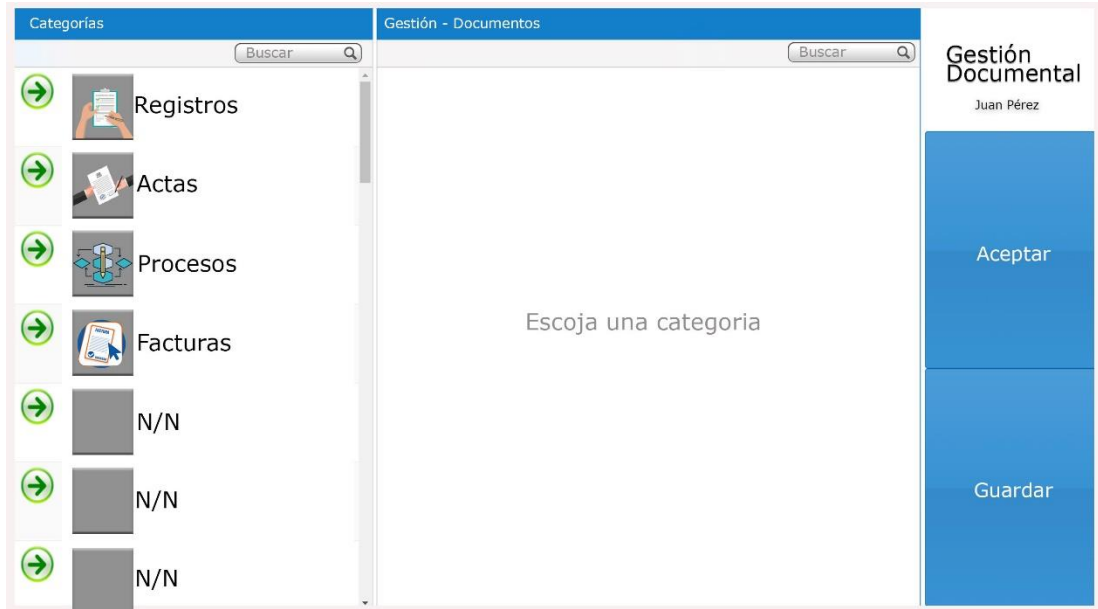
ingresar y/o editar a detalle los platillos y bebidas requeridas, como también los datos de los clientes para su facturación.

No permite disminuir productos, eliminar ordenes, eliminar cuentas, si lo requiere debe pedirlo al administrador y el dentro del módulo de administración realizar el cambio respectivo.

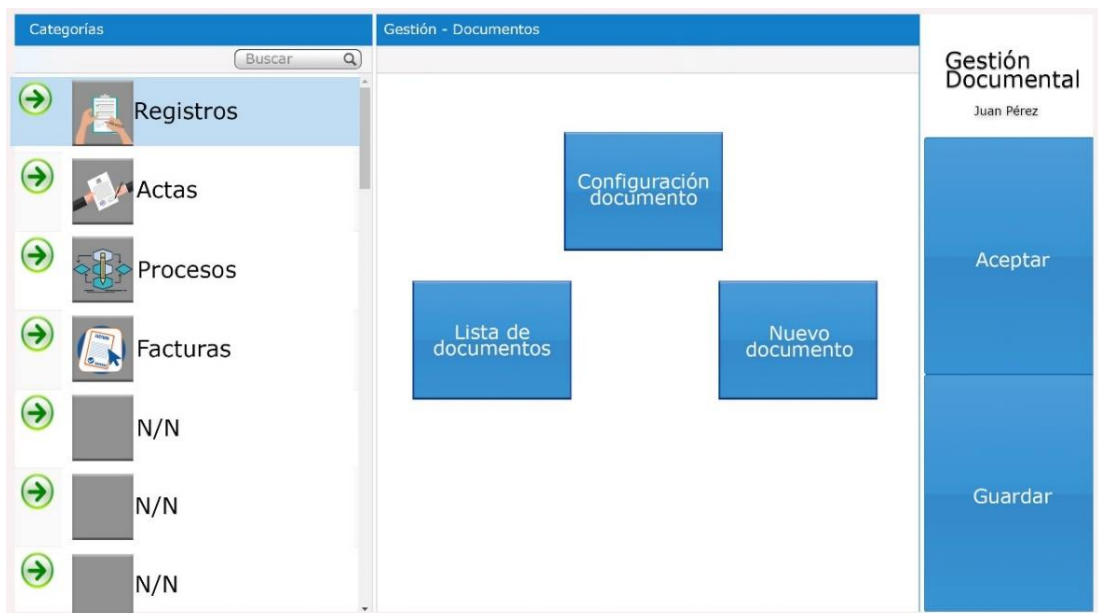
***Módulo facturación:*** En este módulo permite la facturación estadística en donde se pueda visualizar las facturas realizadas ya sea diariamente, por período o por alguna factura en especial, además permite generar un reporte de los platos y bebida más vendidas, debe permitir anular facturas, así como eliminar el estado de anulación de las mismas, entre otras funciones. La facturación se la puede realizar electrónica o física.

***Módulo Gestión Documental:*** Este se encuentra enlazado con los demás módulos, donde se podrá visualizar e imprimir documentación y reportes de gestión. Por medio de este se configura las alertas de cumplimiento de la gestión documental con diferentes formatos de manera diaria, mensual y anual.

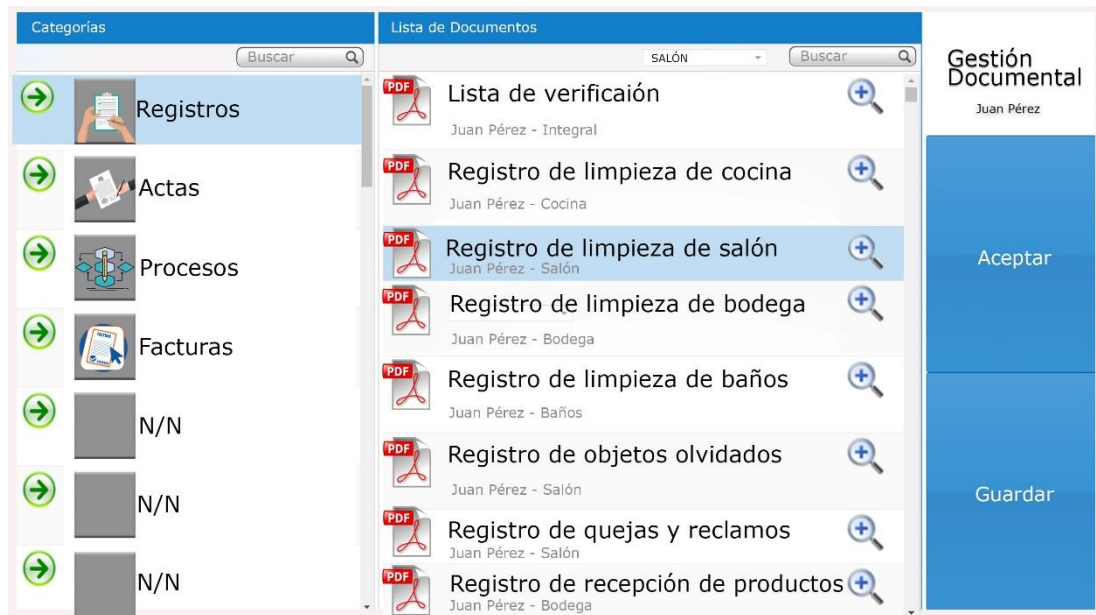
**1. Categorías:** En esta sección se navega por los diferentes tipos de documentos por clases, los mismos que pueden ser agregados de acuerdo a las necesidades de la empresa.



**2. Gestión – Documentos:** En esta sección se visualiza el listado de documentos, configuraciones y nuevo.



**A. Lista de Documentos:** Aquí se despliega el listado de documentos en orden alfabético, con su nombre, responsable y a qué punto operativo pertenece. Se puede tener una vista previa, imprimir y editar configuraciones. Tiene un buscador por nombre y por categorías.

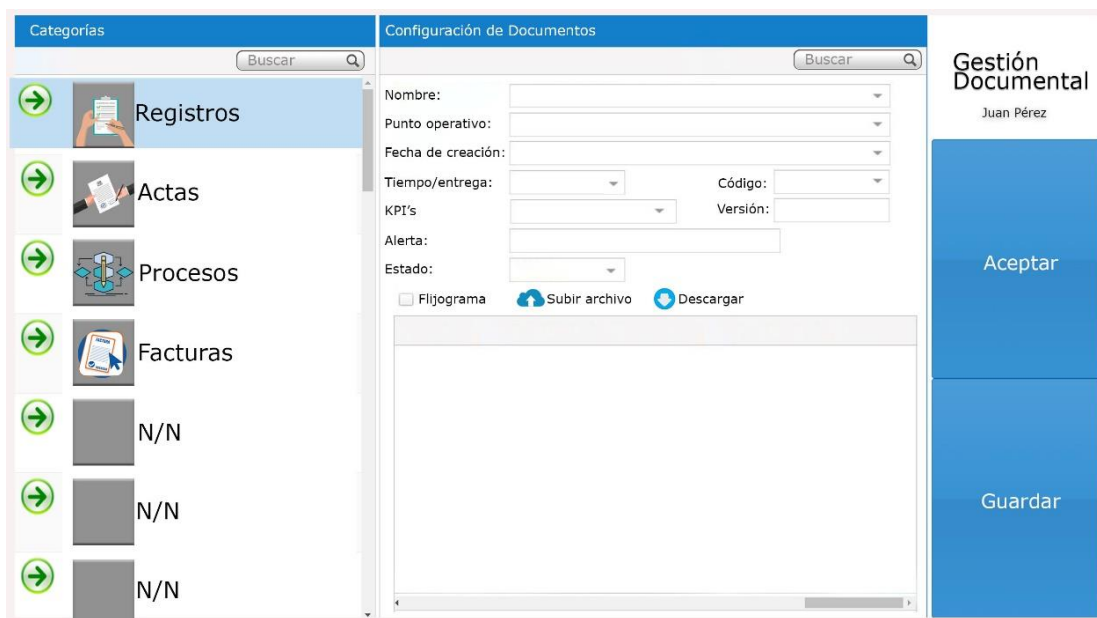


**B. Configuración de documentos:** Aquí es donde se crean nuevos documentos, permite configurar rangos de tiempo de entrega, gestionar sus indicadores, cargar archivos en formatos PDF, PNG, programar y configurar alertas.

Los registros pueden ser tipados y gestionados de forma digital o subir archivos en formatos PDF, PNG, JPG para evidenciar su gestión.


Cada registro, documento o acta que deba ingresar al sistema debe ser configurado con una temporalidad, de tal forma que si el usuario encargado de dichos documentos no los cumple en el tiempo expuesto le llegará una notificación al usuario administrador para que gestione dicho retraso.

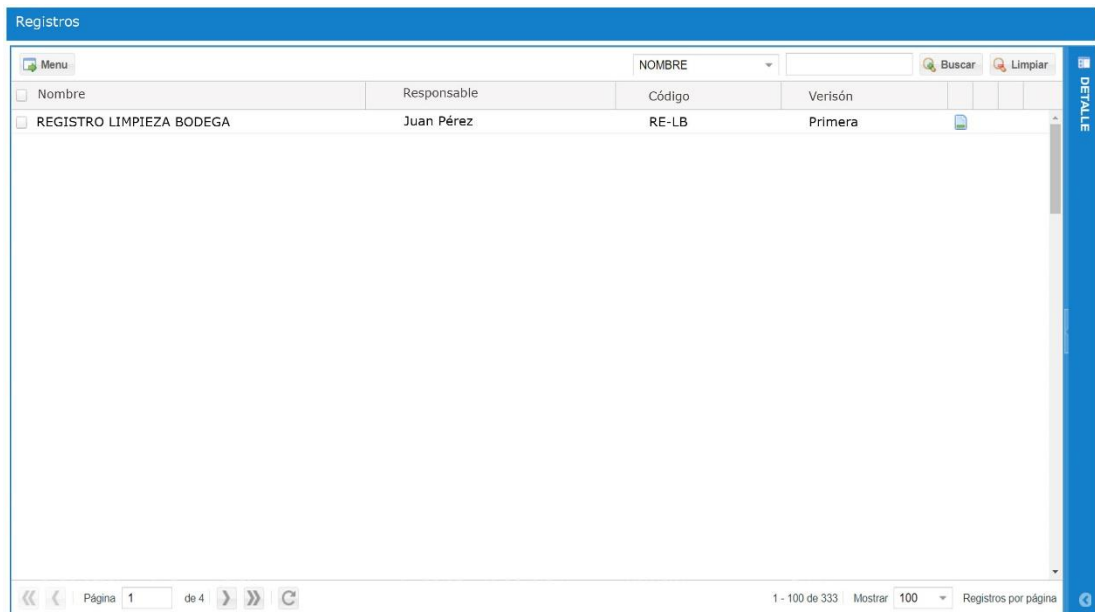
Por medio de este módulo se puede generar reportes que evidencien el avance en cada uno de los procesos determinados por cada formato.



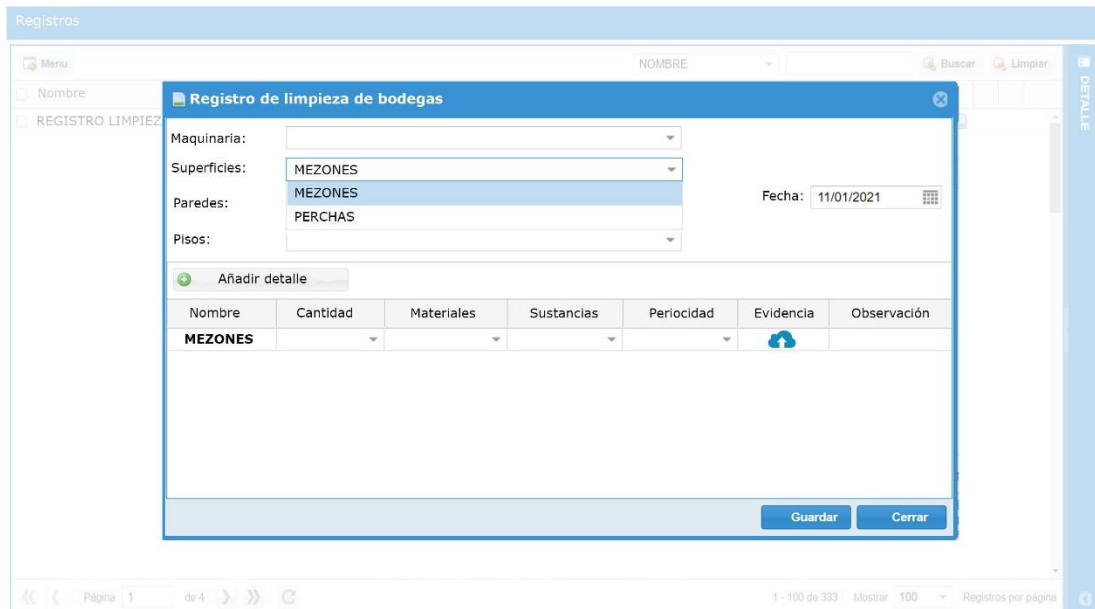
### Módulo Registros

En este módulo será exclusivo para registrar datos de los diferentes registros que necesite la empresa como: registros de limpieza, registro de recepción de productos, registro de mantenimiento de equipos, entre otros, según la necesidad de la empresa. Este módulo será gestionado por los integrantes del comité de calidad.

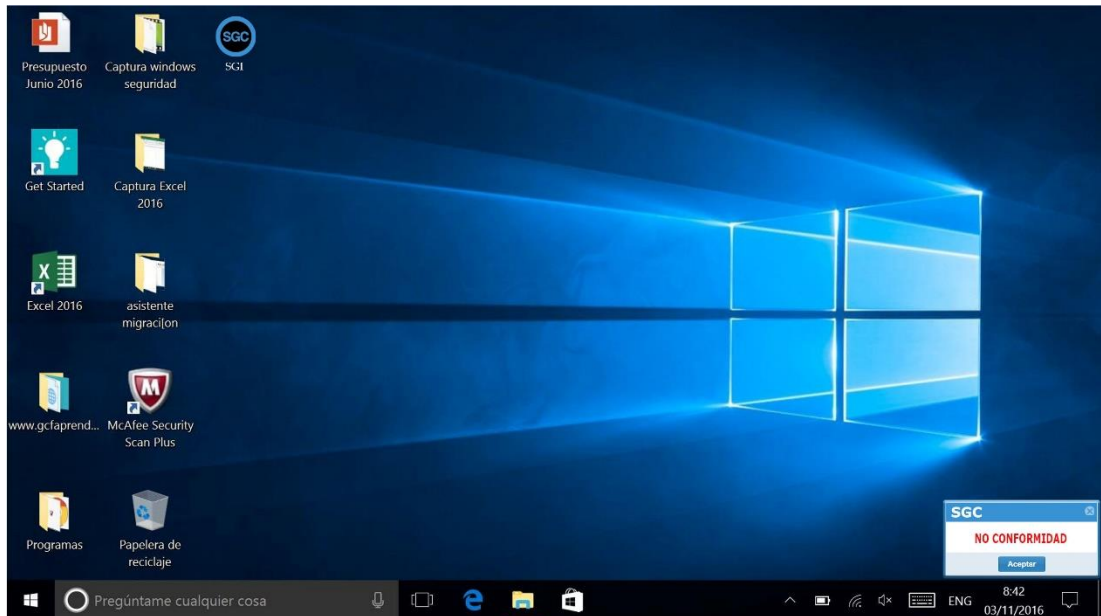
A continuación, identificamos el registro a llenar, verificamos su nombre, el código, la versión y clicamos en el ícono de una  hoja.



En la nueva ventana se encuentran las categorías, las cuales contienen una pestaña para escoger entre opciones que serán objeto de registro y se selecciona de acuerdo a lo visualizado físicamente; si existe una inconformidad se añade un comentario y una imagen de evidencia, por último, clicar en guardar.



Por último, el Rol Administrador y/o Gerente tendrá activado la opción de notificaciones, las cuales le darán aviso si existe alguna novedad en la gestión de documentos por los operarios.



## Anexo A - Alcance del SGC.

<i>LOGO</i>	<b>ALCANCE DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD</b>	<b>CÓDIGO</b>	DO-A
		<b>VERSIÓN</b>	1

### **EMPRESA XYZ**

XXXX es una empresa dedicada a los servicios turísticos. Nuestros principios y compromisos se enumeran en los siguientes puntos:

1. XXXXX se compromete a cumplir con lo dispuesto en la normativa legal y con los compromisos que ha suscrito con sus clientes y con el resto de grupos de interés.
2. Las actividades de la empresa serán gestionadas por procesos, estableciéndose objetivos ambiciosos para los procesos clave que serán evaluados y actualizados con una periodicidad mínima anual.
3. Se establecerán sistemas adecuados para prevenir la contaminación y gestionar los recursos de forma eficiente.
4. Se seguirá una sistemática de mejora continua que permita mejorar la forma de realizar y gestionar las actividades de la compañía para así aumentar su eficacia y eficiencia.

Estos principios serán comunicados y seguidos por todo el personal. Además, esta política será revisada periódicamente para adecuarla a la situación actual de la compañía.

Responsable de SGC  
**ELABORADO**  
*Fecha*

Dirección  
**APROBADO**  
*Fecha*

**Anexo B - Política de calidad.**

<b>LOGO</b>	<b>POLÍTICA DE CALIDAD</b>	<b>CÓDIGO</b>	DO-PC
		<b>VERSIÓN</b>	1

**EMPRESA ZZ**

*Somos una empresa dedicada al servicio de alimentos y bebidas, comprometida con la sostenibilidad, establecemos esta Política de calidad, medio ambiente y gestión de SST basada en las personas que conforman nuestra organización, el respeto al medio ambiente y la calidad de servicios; como garantía para la continuidad y el futuro de nuestra empresa. Asumimos, desde la dirección, nuestro compromiso y, como fundamento de nuestra política y compromisos, lo hacemos extensivo a todo el personal de la organización, contemplando la CALIDAD, la PREVENCIÓN de la CONTAMINACIÓN y los RIESGOS como factores que debe impulsar el conjunto de actividades de la empresa.*

Responsable de SGC  
**ELABORADO**  
*Fecha*

Dirección  
**APROBADO**  
*Fecha*



**Anexo C - Objetivos de calidad.**

<b>LOGO</b>	<b>OBJETIVOS DE CALIDAD</b>	<b>CÓDIGO</b>	DO-OC
		<b>VERSIÓN</b>	1

Aspecto	Tema	Indicador	Frecuencia de medición	Medio de verificación	Valor periodo anterior	Meta periodo actual
<b>CALIDAD Y PROCESOS</b>	Mejorar la satisfacción de los clientes.	% de Satisfacción	Semestral			
	Reducir las quejas	# quejas / año	Semestral			
	Incrementar las ventas en un XX%	USD	Semestral			
<b>AMBIENTE</b>	Reducir el uso de energía XX%	KWH / pasajero atendido	Semestral			
	Reducir el uso de agua potable en un XX%	M <sup>3</sup> / pasajero atendido	Semestral			
	Incrementar el reciclaje de residuos	Kg de productos reciclados	Anual			
<b>SST</b>	Reducir la accidentabilidad	Índice de frecuencia = (# de accidentes por año X 200.000) / # de horas hombre trabajadas en el año	Anual			
	Reducir la gravedad	Índice de gravedad = (# de horas no trabajadas por accidentes por año X 200.000) / # de horas hombre trabajadas en el año	Anual			
	Tasa de accidentabilidad	Índice de accidentabilidad / Índice de gravedad	Anual			

Responsable de SGC  
**ELABORADO**  
*Fecha*

Dirección  
**APROBADO**  
*Fecha*

## Anexo D - Procedimientos para el control de procesos, productos y servicios.

<i>LOGO</i>	<b>MANUAL DE CALIDAD</b>	<b>CÓDIGO</b>	DO-MC
		<b>VERSIÓN</b>	1

### 1. Introducción

- 1.1 Información general sobre la organización

### 2. Alcance

### 3. Liderazgo

- 3.1 Declaración de la misión
- 3.2 Declaración de la visión
- 3.3 Declaración de la Política de la empresa
- 3.4 Declaración de la Política de calidad
- 3.5 Declaración de los Objetivos
- 3.6 Declaración de los Valores

### 4. Planificación

- 4.1 Planificación de recursos
- 4.2 Planificación de cambios y logros
- 4.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización

### 5. Soporte

- 5.1 Talento humano y competencias
- 5.2 Comunicación interna
- 5.3 Información documentada
- 5.4 Infraestructura
- 5.5 Mantenimiento
- 5.6 Limpieza y desinfección

### 6. Operación

- 6.1 Generalidades del servicio
- 6.2 Comunicación con el cliente y comercialización
- 6.3 Oferta de servicios
- 6.4 Reservas
- 6.5 Compras
- 6.6 Prestación del servicio
- 6.7 Higiene del personal
- 6.8 Prestación del servicio

- 6.9 Recepción

- 6.10 Toma de los pedidos
- 6.11 Servicio a la mesa
- 6.12 Preparación de los platos
- 6.13 Inocuidad alimentaria
- 6.14 Facturación y finalización del servicio
- 6.15 Quejas y sugerencias

### 7. Evaluación del desempeño

- 7.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación
- 7.2 Auditoría interna

### 8. Mejora

- 8.1 No conformidad y acción correctiva
- 8.2 Mejora continua

**Anexo E - Registro de Mantenimiento y Calibración de Equipos.**

<i>LOGO</i>	<b>REGISTRO DE MANTENIMIENTO Y CALIBRACIÓN DE EQUIPOS</b>	<b>CÓDIGO</b>	RE-MCE
		<b>VERSIÓN</b>	1

<b>FECHA</b>		<b>RESPONSABLE IDENTIFICADOR</b>		<b>ESTACIÓN OPERATIVA</b>	
<b>TIPO</b>	<b>ESPECIFICACIÓN</b>				
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA</b>					
.....					
.....					
<b>TÉCNICO O EMPRESA</b>					
<b>FECHA DE INICIO DE REPARACIÓN</b>		<b>FECHA DE INICIO DE REPARACIÓN</b>			
<b>DESCRIPCIÓN DE REPARACIÓN</b>					
.....					
.....					
					<b>VALOR DE PAGO</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>					
.....					
.....					

Responsable de SGC  
**ELABORADO**  
*Fecha*

Dirección  
**APROBADO**  
*Fecha*

**Anexo F - Registro de competencias.**

<i>LOGO</i>	<b>REGISTRO DE COMPETENCIAS</b>	<b>CÓDIGO</b>	RE-C
		<b>VERSIÓN</b>	1

<b>Puesto:</b>	Cocinero
<b>Área:</b>	Logística
<b>Reporta a:</b>	Chef de Cocina

<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar al jefe de cocina en la administración de existencias (stock) y control de consumo de la cocina.</li> <li>- Apoyar al jefe de cocina en la elaboración de menú o carta.</li> <li>- Realizar corte y preparación de comestibles variados</li> <li>- Preparar, diseñar, montar y presentar platos diversos</li> <li>- Cuidar de la higiene y seguridad alimentaria</li> <li>- Cuidar del área de trabajo</li> <li>- Orientar ayudantes de cocina</li> </ul>
<b>Estudios:</b>	- Mínimo bachiller
<b>Experiencia:</b>	- Al menos 1 año en cargos similares
<b>Conocimientos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procedimientos básicos de inventario y de rotación de existencia (stock)</li> <li>- Técnicas de manipulación, conservación y almacenamiento de alimentos</li> <li>- Maquinaria, equipos y utensilios básicos de la cocina</li> </ul>
<b>Competencias Requeridas:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad para resistir largas jornadas de trabajo y gran espíritu de adaptación</li> <li>- Capacidad para trabajar en equipo.</li> </ul>

Responsable de SGC  
**ELABORADO**  
*Fecha*

Dirección  
**APROBADO**  
*Fecha*

**Anexo G - Registros integrales de Operaciones.**

<i>LOGO</i>	<b>REGISTRO DE LIMPIEZA PUNTO OPERATIVO: COCINA</b>	<b>CÓDIGO</b>	RE-LC
		<b>VERSIÓN</b>	1

ASPECTOS A CONTROLAR	PERIODICIDAD	RESULTADO DE CONTROL SEMANAL														CONTROL AL PERSONAL				
		LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES		SÁBADO		DOMINGO		FECHA (dd/mm/aa)	HORA	REALIZADO POR	SUPERVISADO POR	OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO					
Vajillas	Diaria																			
Menaje	Diaria																			
Plancha	Diaria																			
<b>MAQUINARIA</b>																				
Batidora	Diaria																			
Picadora	Diaria																			
Congeladores	Semanal																			
Horno	Diaria																			
<b>INFRAESTRUCTURA</b>																				
Piso de Cocina	Diaria																			
Paredes de cocina	Semanal																			
Lavamanos	Diaria																			
Campana	Semanal																			

Responsable de SGC  
**ELABORADO**  
*Fecha*

Dirección  
**APROBADO**  
*Fecha*

**Anexo H - Registro de No Conformidad.**

<i>LOGO</i>	<b>REGISTRO DE QUEJAS Y RECLAMOS</b>		<b>CÓDIGO</b>	RE-C
			<b>VERSIÓN</b>	1
<b>AGRADECEMOS NOS DESCRIBA LA SITUACIÓN</b>				
<b>DATOS DEL CLIENTE (OPCIONAL)</b>				
<b>Nombre y apellido:</b>				
<b>Teléfono:</b>				
<b>E-mail:</b>				
<b>Dirección:</b>				
<b>PARA USO INTERNO</b>				
<b>Área involucrada:</b>	<b>RECLAMO</b>	<b>SUGERENCIA</b>	<b>QUEJA</b>	
<b>Observaciones:</b>				
<b>Derivado a:</b>				
<b>Firma del Empleado:</b>		<b>Firma del supervisor:</b>		
<b>ACCION CORRECTIVA</b>				
<b>Responsable:</b>				
<b>Acción:</b>				
<b>Plazo:</b>		<b>Fecha actual:</b>		
<b>Nombre</b>		<b>Firma</b>		
<b>REVISION</b>				
<b>Grado de cumplimiento de la acción:</b>				
<b>Contacto con cliente:</b> <b>SI</b> <b>NO</b>				
<b>Respuesta:</b>				

Responsable de SGC  
**ELABORADO**  
*Fecha*

Dirección  
**APROBADO**  
*Fecha*

**Anexo I - Información de la Evaluación del Desempeño**

<i>LOGO</i>	<b>REGISTRO DE QUEJAS Y RECLAMOS</b>		<b>CÓDIGO</b>	RE-ED		
			<b>VERSIÓN</b>	1		
<b>REGISTRO DE INDUCCIÓN/CAPACITACIÓN/ADiestRAMIENTO</b>						
<b>TEMA:</b>						
<b>HORA INICIO:</b>		<b>LUGAR Y FECHA:</b>				
<b>HORA TERMINA:</b>		<b>INSTRUCTOR:</b>				
<b>INDUCCIÓN</b>		<b>CAPACITACIÓN</b>	<b>ADiestRAMIENTO</b>			
N°	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	ÁREA	CARGO / ACTIVIDAD	EVALUACIÓN		FIRMA
				APRUEBA	NO APRUEBA	
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Responsable de SGC  
**ELABORADO**  
*Fecha*

Empresa  
**CAPACITADOR**  
*Fecha*

**Anexo J - Formato del plan operativo.**

<i>LOGO</i>	<b>PLAN OPERATIVO</b>	<b>CÓDIGO</b>	RE-PO
		<b>VERSIÓN</b>	1

<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b>								
<b>OBJETIVO TÁCTICO:</b>								
<b>OBJETIVO OPERACIONAL:</b>								
<i>ACTIVIDADES</i>		<i>REFERENCIA</i>	<i>META</i>	<i>RECURSOS</i>	<i>ÁREA OPERACIONAL</i>	<i>PLAZO</i>	<i>RESPONSABLE</i>	<i>MÉTODOS</i>
<i>ASPECTO</i>	<i>TEMÁTICA</i>							

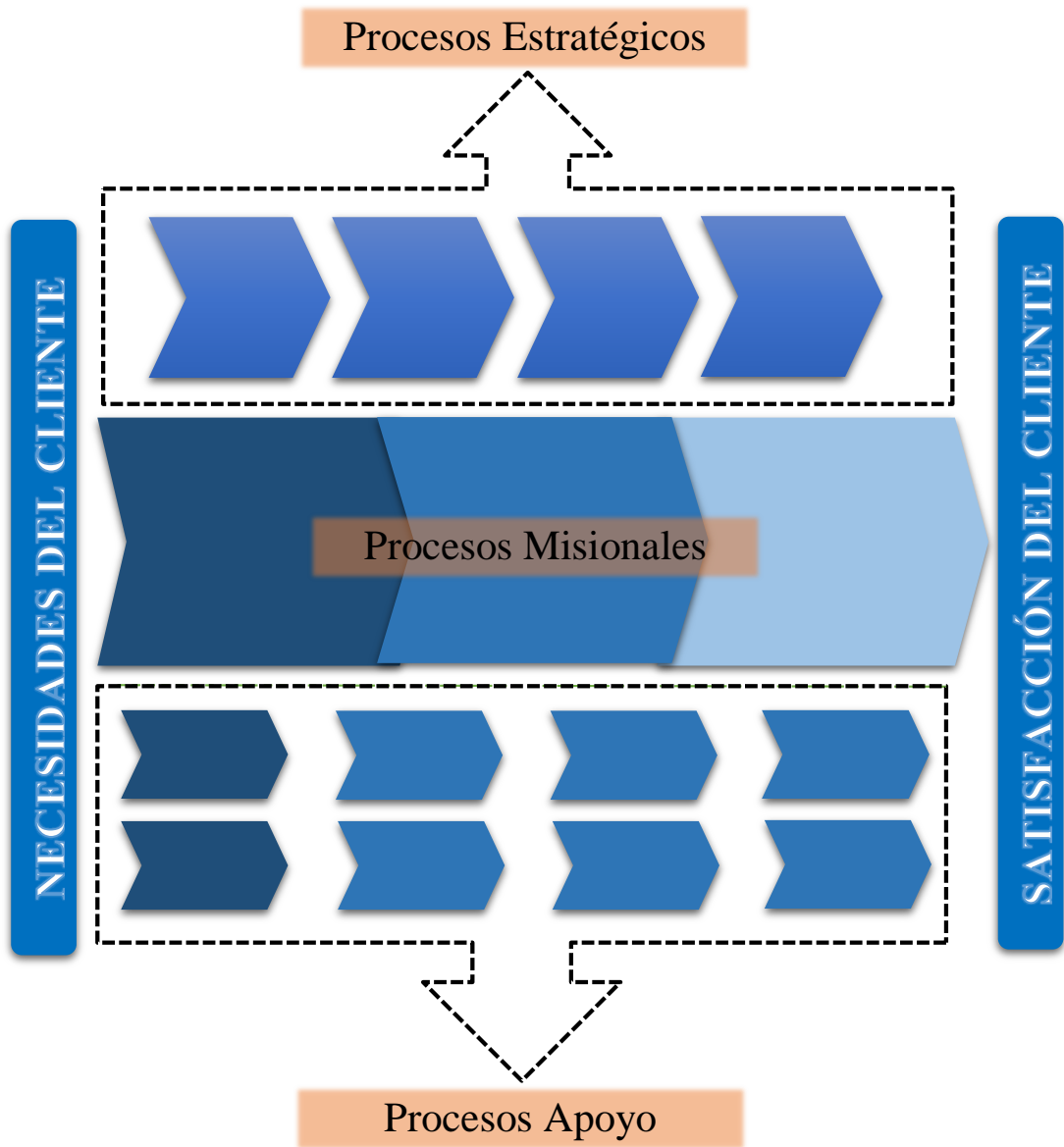
Responsable de SGC  
**ELABORADO**  
*Fecha*

Dirección  
**APROBADO**  
*Fecha*



**Anexo K - Formato del Mapa de procesos.**

<i>LOGO</i>	MAPA DE PROCESOS	<b>CÓDIGO</b>	RE-MP
		<b>VERSIÓN</b>	1



Responsable de SGC  
**ELABORADO**  
*Fecha*

Dirección  
**APROBADO**  
*Fecha*

**Anexo L - Formato de la Caracterización de procesos.**

<i>LOGO</i>	<b>CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS</b>	<b>CÓDIGO</b>	RE-CP
		<b>VERSIÓN</b>	1

<b>NOMBRE DEL PROCESO:</b>				
<b>OBJETIVO:</b>				
<b>ALCANCE:</b>				
<b>PROVEEDOR</b>	<b>ENTRADA</b>	<b>PROCESOS</b>	<b>SALIDA</b>	<b>CLIENTES</b>
<b>PROCESO DE SOPORTE</b>	<b>DOCUMENTO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>RESPONSABLES</b>	

Responsable de SGC  
**ELABORADO**  
*Fecha*

Dirección  
**APROBADO**  
*Fecha*

## Anexo 6 - Carta de intención para el desarrollo de investigación

### CARTA DE INTENCIÓN PARA EL DESARROLLO DE INVESTIGACIÓN

Ambato 24 de enero de 2020

Ing. Diana Freire  
JEFE DE TURISMO DEL GADMA

Presente,

Con un cordial saludo, me dirijo a usted quien suscribe Lcdo. Luis Eduardo Yanchaliquin Espinoza con cédula de identidad 180404160-4 estudiante del PROGRAMA DE MAESTRÍA EN TURISMO, MENCIÓN GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN ORGANIZACIONES DE SERVICIOS TURÍSTICOS, COHORTE: JULIO 2019 en la UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO, manifiesto mi interés por realizar la tesis denominada "LA NORMA ISO 9001 Y LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE RESTAURACIÓN", a realizarse en la ciudad de Ambato con los establecimientos de A&B que poseen el distintivo "Q", por lo que solicito comedidamente se me otorgue una carta de aval de interés y se me conceda el permiso respectivo para recabar información completa y precisa respecto a la temática, comprometiéndome a tener toda la disponibilidad de tiempo que se requiera para este proyecto de investigación.

Esperando contar con una respuesta favorable, le reitero mi más sincero agradecimiento.

Atentamente,

  
Lcdo. Luis Eduardo Yanchaliquin Espinoza  
C.I. 180404160-4  
Tel. 0983102219



## Anexo 7 - Carta de aval de interés.



REPÚBLICA DEL ECUADOR  
GAD MUNICIPALIDAD DE AMBATO

**DIRECCIÓN DE CULTURA, TURISMO, DEPORTES Y RECREACIÓN  
COORDINACIÓN CULTURAL Y TURÍSTICA**

Ambato, 27 de enero de 2020

Licenciado  
Luis Eduardo Yanchaliquin Espinoza  
**ESTUDIANTE UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
Presente,

De mi consideración:

Con referencia a lo solicitado sobre su interés de realizar la tesis denominada "LA NORMA ISO 9001 Y LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD EN LOS ESTABLECIMIENTOS DE RESTAURACIÓN", en la ciudad de Ambato, con los establecimientos de Alimentos y Bebidas que poseen el distintivo "Q", demuestro mi total interés en brindarle apoyo en cuanto a la consecución de información en relación a esta temática.

Este tipo de investigaciones a nivel profesional manifiestan el interés de personas que están relacionadas con el turismo y la gestión de calidad en establecimientos, lo que permite el desarrollo en el sector de restauración y por consiguiente al turismo.

Particular que pongo en conocimiento para los fines pertinentes.

Atentamente,



Ing. Diana Freire Muñoz

**COORDINADORA DE PROMOCIÓN CULTURAL Y TURÍSTICA**

Dirección: Rocafuerte y Lalama.  
Telf: (03)2 826315 / 2 822491 / Email: .....@ambato.gob.ec

