

Universidad Internacional de La Rioja
Maestría en Sistemas Integrados de Gestión

Implementación de un Sistema de
Gestión de Calidad basado en la ISO
9001:2015 en un Restaurante

Trabajo fin de maestría presentado por: Jacqueline Roxana Reaño Rivera

Director/a: Salvador Castro Huerta

Ciudad: Lima, Perú

Fecha: 05 de febrero de 2022

INDICE

1.	Introducción	4
2.	Planteamiento del problema	6
3.	Justificación	7
4.	Hipótesis	8
4.1	Hipótesis general	8
4.2	Hipótesis específicas	8
5.	Objetivos	9
5.1	Objetivo general	9
5.2	Objetivos específicos	9
6.	Marco Teórico	10
6.1	Bases Teóricas	10
6.2	Bases Conceptuales	18
6.3	Bases Legales	22
7.	Resultados	24
7.1	Análisis y diagnóstico de la situación	24
7.1.1	Descripción de la empresa	24
7.1.2	Análisis FODA	25
7.1.3	Análisis de la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	26
7.2	Planificación del sistema de gestión de la calidad	27
7.2.1	Visión	27
7.2.2	Misión	27
7.2.3	Política de la calidad	28
7.2.4	Objetivos	28
7.2.5	Alcance del sistema de gestión de la calidad	29
7.3	Implantación del sistema de gestión de la calidad	29
7.4	Auditorías internas y revisión del sistema de gestión de la calidad	31

8	Aportaciones	33
9	Conclusiones	34
10	Referencias bibliográficas	35

1. Introducción

En Perú, hace aproximadamente 17 años ocurrió algo llamado el “boom gastronómico” impulsado por Gastón Acurio, quien originó una nueva generación de cocineros, nuevos sueños sobre la calidad de vida en las zonas rurales, encaminó también a fortalecer la identidad nacional del país y de esta manera ser reconocidos en diferentes partes del mundo. Pero la crisis sanitaria ha golpeado mucho el sector turismo, específicamente al rubro de restaurantes y servicios afines que se vieron obligados a cerrar sus puertas durante algunos meses y hasta la fecha no pueden operar al 100% de su capacidad. Esto ha traído como consecuencia la necesidad de implementar sistemas de gestión que le permitan un mayor posicionamiento en el mercado.

Los tipos de negocios como restaurantes y servicios afines deben garantizar la calidad higiénico-sanitaria de los alimentos, los productos o servicios que no cumplen con las especificaciones pueden llegar a ser sumamente costoso, por eso es importante identificar continuamente las posibles fuentes de estos errores para solucionarlos y evitar fallas que podrían surgir con el pasar del tiempo.

Un sistema de calidad le permitirá a las empresas, restaurantes u organizaciones planificar, hacer, verificar y actuar con el fin de lograr el objetivo del negocio. Esta idea surge de la necesidad que tiene la organización de implementar un sistema de gestión de calidad, que le permita adaptarse a los cambios de la industria, aprovechar las oportunidades, evitar amenazas y satisfacer las necesidades del cliente.

El sistema de Gestión de la calidad es compatible con otros sistemas de inocuidad, calidad y productividad pueden abordarse de manera conjunta, resulta beneficio para los consumidores, también aporta más ganancias para las empresas y mejores relaciones entre todas las partes que participan en el aseguramiento de la inocuidad y calidad de los alimentos según indica ASQ (2006). Todo esto se expresa en un evidente beneficio para la salud y la economía del sector de restauración.

Con base en la norma ISO 9001 se establece un plan de gestión enfocado a demostrar la capacidad de satisfacer los requerimientos del cliente y partes interesadas.

Por ello, dentro del presente trabajo se realiza el desarrollo del sistema de gestión de calidad del restaurante basado en los lineamientos exigidos por la norma internacional ISO 9001:2015 que es aplicable a cualquier tipo de organización.

2. Planteamiento del Problema

En el Perú, durante los últimos 17 años se experimentó un auge de gran interés de rescatar y revalorar la cultura gastronómica y convertirla en un producto muy atractivo dentro de la oferta turística de cada país.

La crisis sanitaria ha golpeado mucho el sector de restaurantes y servicios afines que se vieron obligados a cerrar sus puertas durante meses y hasta la fecha no pueden operar al 100% de su capacidad, esto fue un reto muy grande para nosotros por lo que nos vimos en la necesidad de buscar diversas estrategias como de implementar un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2015 y así poder para estandarizar los procesos mejorando la productividad y asegurando la satisfacción del cliente.

3. Justificación

El Perú es uno de los pocos países con el menor número de empresas certificadas en Gestión de la Calidad, de un total de 1,382 899 empresas formales, según cifras de SUNAT, sólo el 1% ha asumido sistemas de gestión, vale decir que son empresas con certificaciones de calidad ISO (ISO 9001 e ISO 14001), lo cual nos indica que se tiene pendiente la gran tarea de persuadir a la industria de que la gestión de la calidad permite incrementar la competitividad de una organización. (INACAL, 2017). Las empresas del rubro restaurante se encuentra en crecimiento económico, pero que requiere adoptar e implementar sistemas de gestión de calidad para permitir un crecimiento sostenible, brindar al consumidor la confianza necesaria sobre sus productos y porque además permite una mayor competitividad en toda la cadena alimentaria.

4. Hipótesis

4.1 Hipótesis general:

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en restaurante permitirá estandarizar los procesos y fidelizar a sus clientes.

4.2 Hipótesis específicas:

La elaboración de documentos del sistema de gestión que permitirá la estandarización de los procesos, optimizando el empleo de los recursos y permitirá alcanzar la satisfacción de los clientes.

Elaborar metodologías de evaluación de los procesos del sistema de gestión de la organización que permitirán realizar seguimientos en la satisfacción del cliente.

Evaluación de los canales formales de comunicación con las partes interesadas del sistema de gestión que permita la sensibilización para identificar oportunidades de mejora.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General:

Implementar un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la norma ISO 9001:2015 en un restaurante para estandarizar los procesos y valore el riesgo del sistema.

5.2 Objetivos Específicos:

Elaborar la documentación del sistema que permita la estandarización de los procesos, optimice el empleo de los recursos y permita alcanzar la satisfacción de los clientes.

Definir y aplicar criterios de análisis, herramientas de seguimiento y metodologías de evaluación de los procesos de la organización.

Establecer canales formales de comunicación con las partes interesadas que permita la sensibilización para identificar oportunidades de mejora.

6. Marco Teórico

6.1 Bases Teóricas

En el Perú, durante los últimos 17 años la gastronomía experimentó un vertiginoso desarrollo que ha llevado al Perú a ser reconocido como el mejor destino culinario del mundo por octavo año consecutivo en los World Travel Awards. Este gran logro se debe en gran parte a que, nuestra ciudad Lima es considerada la capital gastronómica de Latinoamérica.(El Comercio, 2018). Lima es de lejos el mercado gastronómico más grande del país, según Perú Retail (2018), en ella se concentran 25 mil restaurantes formales (41% del total nacional).

Cabe precisar que existen alrededor de 220 mil establecimientos dedicados al expendio de alimentos y bebidas, cifra que ha sido impulsada por el éxito de la gastronomía peruana a nivel mundial, lo que ha originado que muchas personas y empresas en el país apuesten por el negocio de la cocina, afirmó la Cámara de Comercio de Lima (CCL). Sin embargo, el presidente del Subcomité de Gastronomía de la CCL, Nicolai Stakeeff, sostuvo “que del total de establecimientos que se inauguran mes a mes, casi un 50% cierra antes de los tres meses pues no existe un conocimiento vasto de lo que significa la responsabilidad de otorgar un verdadero servicio de alimentación. Asimismo, sostuvo que quienes optan por incursionar en el negocio de la comida lo hacen porque, a pesar de que en la actualidad existe un problema mundial que aqueja a muchas economías, la gente puede dejar de vestirse y de salir, pero no puede dejar de alimentarse”. De ahí que el nivel de informalidad en el sector continúe siendo altísimo, originando que el mayor número de pequeños negocios que se abren mes a mes (90% del total de establecimientos son pequeñas empresas) termine por cerrar. Además, según cifras oficiales, de los 220 mil establecimientos existentes, solo 65,891 corresponden a la categoría de restaurantes categorizados (de uno a cinco tenedores) y no categorizados. (El Comercio, 2018)

Es importante saber que todo el reconocimiento que ha tenido la industria gastronómica del Perú va enlazado a todos los esfuerzos de diferenciación que se han

trabajado con la marca país, pues se entendió muy bien la importancia que tiene construir una diferenciación en torno a un país en pleno siglo XXI en donde la globalización y los avances tecnológicos parecen no tener fin. Dentro de muchos factores que envuelve la Marca Perú, sin duda uno de los más relevantes es la gastronomía, la cual según García (2011) promueve el crecimiento de otras actividades económicas como: el turismo, el transporte de alimentos, la fabricación de utensilios, entre otras.

En Perú, hace aproximadamente 17 años ocurrió algo llamado el “boom gastronómico” impulsado por el Chef Gastón Acurio, quien originó una nueva tendencia de cocineros, de la calidad de vida en las zonas rurales, dirigió a fortalecer la identidad nacional del país y de esta manera ser reconocidos en todo el mundo. Este hecho se dio desde las últimas dos décadas del siglo XX, la cual se encuentra orientada a fortalecer las industrias culturales y ha sido apoyada por iniciativas tanto públicas como privadas, cooperaciones internacionales y ONG’S. (Ferreira, 2019).

Gastón Acurio el chef más reconocido en el Perú ha sido un ejemplo a seguir y la inspiración no solo en la industria de la gastronomía, si no en todos los negocios, pues más allá de cómo preparar un plato ha ideado toda una estrategia entorno a ellos. Gastón Acurio es el promotor gastronómico del Perú, y fue quien comprendió que pensar en el típico restaurante de comida criolla, era bueno, pero no era una estrategia englobada que pudiera llevar a la gastronomía peruana a lo más alto, por tanto, innovó en el modelo de negocio, supo dividir la gastronomía peruana en marcas, por lo que inició creando restaurantes dentro y fuera del Perú cuyo concepto fuera único y representara la cultura peruana.

Por otra parte, Nina. (2015) asegura que “la cocina peruana es considerada como una de las más variadas y ricas del mundo” (p. 26). Según el mismo autor, la gastronomía peruana se ve influenciada por las migraciones recibidas hasta el siglo XIX por España, África, China, Japón e Italia, principalmente.

Las fusiones gastronómicas es una deliciosa mezcla entre tradición e innovación. Tradición, porque se conservan ingredientes propios de las épocas prehispánicas, e innovación, porque se ha dejado contagiar de distintas culturas para crear resultados increíbles. Y a pesar de dichos resultados increíbles la gastronomía peruana desea seguir diversificándose para ofrecer al mundo los mejores y más exquisitos platos.

Según el Observatorio Turístico de Perú (s.f.), sostiene que sólo 65 mil 891 de los establecimientos existentes corresponden a la categoría de restaurantes categorizados (de uno a cinco tenedores) y no categorizados. Además, el 1.2% de ese total, es decir 800 locales, cuentan con el reconocimiento de Restaurantes Saludables promovido por la Municipalidad de Lima Metropolitana u otro gobierno local.

Por otro lado, se hace necesario que las autoridades sanitarias promuevan en el sector restaurantes la implementación de estándares de calidad para asegurar la inocuidad de los alimentos, minimizar las incidencias de brotes de enfermedades transmitidas por alimentos (ETA) y, de esta manera, brindar el soporte necesario que se requiere para elevar nuestra gastronomía a un nivel superior. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo en el año 2009 creó e implementó el Sistema de Implementación de Buenas Prácticas (SABP) que es una herramienta que está dirigida al prestador de servicios turísticos (hospedajes, restaurantes y agencias de viaje) en procesos de mejora continua de la calidad, mediante la aplicación de buenas prácticas de gestión diseñadas específicamente para cada tipo de servicio. Estas buenas prácticas buscan alcanzar la sostenibilidad del negocio mediante la adopción de medidas que aseguran la inocuidad de los alimentos, un servicio de calidad y el cuidado del medio ambiente (Mincetur, 2017).

El sector hotel y restaurantes se encuentra en la posición 31 y solo cuenta con 3 certificados ISO 9001 emitidos a nivel nacional equivalente al 0.3% del total. Con este dato se puede indicar que el Perú se encuentra por debajo del promedio mundial para este sector, dato importante a tener en cuenta para buscar mejorarlas y trabajar para obtener más certificaciones ISO 9001 a nivel nacional. (Diaz, et., al.2016)

Tabla 1: *Certificados ISO 9001 por sector industrial en el 2020 a nivel mundial*

Ubicación	Sector Industrial – Mundo	Nº de certificados emitidos	Porcentaje (%)
1	Agricultura, pesca y Silvicultura	2589	0.24
2	Minas y cantera	3478	0.32
3	Productos alimenticios, bebidas y tabaco	21935	2.03
4	Textiles y productos textiles	11600	1.08
5	Cuero y productos de cuero	1729	0.16
6	Madera y productos de madera	4080	0.38
7	Pulpa de madera, papel y productos de papel	8415	0.78
8	Publicidad	445	0.04
9	Imprentas	7835	0.73
10	Coque y productos refinados del petróleo	1393	0.13
11	Combustible nuclear	558	0.05
12	Química, productos químicos y de fibra	28453	2.64
13	Farmacéuticos	2999	0.28
14	Caucho y productos de plástico	43936	4.07
15	Productos minerales no metálicos	10332	0.96
16	Hormigón, cemento, cal, yeso, etc.	11854	1.10
17	Metales básicos y productos metálicos	106189	9.85
18	Maquinarias y equipos	62539	5.8
19	Equipamiento eléctrico y óptico	82061	7.61
20	Construcción naval	1911	0.18
21	Aeroespacial	774	0.07
22	Otros equipos de transporte	10198	0.95
23	Fabricación no clasificada en otra parte	11466	1.06
24	Reciclaje	3114	0.29
25	Suministro de electricidad	2972	0.28
26	Suministro de gas	702	0.07
27	Suministro de agua	1824	0.17
28	Construcción	71097	6.59
29	Comercio mayorista y minorista, reparación de vehículos de motor, motocicletas y artículos personales y domésticos	90117	8.35
30	Hoteles y restaurantes	4573	0.42
31	Transporte, almacenamiento y comunicaciones	24408	2.26
32	Intermediación financiera, inmobiliaria y de alquiler	9167	0.85
33	Tecnologías de la información	39895	3.70
34	Servicios de ingeniería	46036	4.27
35	Otros servicios	52008	4.82
36	Administración pública	4465	0.41
37	Educación	12309	1.14
38	Salud y trabajo social	12399	1.15
39	Otros servicios sociales	8603	0.80
40	Sector no conocido	258146	23.93
Total		1078604	100.00

Fuente: ISO (2020)

Elaboración: El Autor

La emergencia sanitaria que se dio por la enfermedad del Covid-19 causando el cierre de los establecimientos por la implementación de las medidas sanitarias por un periodo de 50 días y en forma gradual se dio el inicio de las operaciones siguiendo las normas sanitarias que debían cumplir como RM 822-2018/MINSA aprueba NTS N° 142-MINSA/2018/DIGESA, "Norma Sanitaria para Restaurantes y Servicios Afines", donde establece los Principios Generales de Higiene que deben cumplir los restaurantes y servicios afines, esta aplicación es obligatoria a nivel nacional y comprende a las personas naturales, jurídicas, públicas y privadas que intervienen en las diferentes etapas de la cadena alimentaria en los restaurantes incluyendo los consumidores, además se aplica la RM 250-2020/MINSA que aprueba La Guía Técnica Para Los Restaurantes y Servicios Afines Con Modalidad De Servicio A Domicilio donde se estableció las condiciones sanitarias que debe cumplir los restaurantes y servicios afines en la elaboración de alimentos en la modalidad de entrega a domicilio o para llevar; y por último también se aplica la RM 208-2022/PRODUCE que aprueba Reanudación de actividades económicas en materia de Restaurantes y Servicios Afines en la modalidad de atención en salón con aforo al 40%, excepto bares; acá se establece las medidas preventivas sanitarias que debe cumplir todos los restaurantes y servicios afines con el fin de proteger la salud frente al riesgo de contagio de las personas, todas las disposiciones tienen que ser cumplidas son de uso obligatorias. Todas estas estrategias que se usaron para la prevención de la transmisión del covid-19 y otras orientadas a distinguir su oferta, entre ellas la implementación de cartas virtuales, el empleo de medios de pago sin contacto, el uso de luz ultravioleta para la desinfección de ambientes y menaje, la implementación de las buenas prácticas de manipulación, para asegurar la inocuidad de sus platos y la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001:2015 en el Restaurante que permitirá estandarizar los procesos mejorando la productividad y fidelizando a sus clientes.

En este contexto surge la necesidad de aplicar en el sector restaurantes estándares de calidad asociados a una mayor competitividad y al mejoramiento continuo. Así tenemos al sistema de gestión de la calidad y a la norma NTP ISO 9001:2015. Esta última la cual establece ciertos requisitos para un sistema de gestión de calidad independientemente del rubro o el tamaño de la empresa.

La norma NTP ISO 9001:2015 para restaurantes se ha vuelto de vital importancia para poder llegar a estandarizar la gestión de procesos. Para los restaurantes, garantizar la salubridad de los alimentos que se van a consumir debe ser una prioridad. Por ello se ha encontrado un sistema con el que se asegura su correcta gestión, desde su adquisición inicial hasta el consumidor final. Esta normativa consigue un mayor control sobre los procesos que se llevan a cabo en los restaurantes. Permite implantar mejoras de forma continua sin dejar de cumplir la legislación vigente. Las peculiaridades de la certificación NTP ISO 9001:2015, consigue que el restaurante que la implante se diferencie de la competencia.

Según Deming (1989) la gestión de la calidad está basada en tener constancia en el objetivo de mejorar productos y servicios, en una filosofía o cultura organizacional aceptada por todos y a lo largo de toda la cadena de mando de la empresa, instaurar políticas de mejoramiento continuo de la calidad evitando depender de inspecciones masivas asumiendo que la calidad no depende de las inspecciones sino de la mejora continua de los procesos, priorizando contratos con proveedores que ofrezcan calidad en vez de hacerlo con los que basan su oferta en el precio, instaurando el mejoramiento continuo del recurso humano mediante la capacitación, construir liderazgos en base a dirigir y apoyar a los trabajadores a realizar un mejor trabajo y no castigar y controlar a los trabajadores logrando así una comunicación efectiva dentro de la empresa teniendo al trabajador como un colaborador proactivo que recoge y comunica información valiosa para la toma de decisiones, eliminar metas numéricas cortoplacistas priorizando los objetivos de largo plazo que finalmente son los que crean valor y dan sostenibilidad a la empresa, dar el reconocimiento al trabajo bien realizado derribando barreras para el logro de este, tomando en cuenta las sugerencias de los trabajadores.

Las organizaciones deben adoptar sistemas de gestión de calidad como parte de sus decisiones estratégicas con la finalidad de estandarizar sus procesos y asegurar de este modo un mejor producto o servicio para sus clientes.

Los Sistemas de Gestión de la Calidad son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.

Establecer estándares internacionales hace que sea más práctica la aplicabilidad y facilita el sistema de certificación para todos los países, cabe aclarar que en cada caso las normas de dichos sistemas son traducidas y adaptadas en contexto a cada nación. Todos los sistemas de gestión de calidad están normados bajo un organismo internacional llamado ISO (International Standardization Organization), como se evidencia el presente proyecto no es la excepción. Dentro de dichos sistemas cada norma es certificable de manera individual, es decir, no se pueden certificar varias normas bajo un solo certificado, de igual manera cada una de ellas establece requisitos propios aplicables dentro del SGC, pero lo que se busca dentro del diseño del éste es el establecimiento de políticas y objetivos de calidad que contemplen de manera global todas las normas inmersas dentro del sistema. Para el caso de la organización se busca el cumplimiento de los requisitos establecidos por la norma NTP ISO 9001:2015 en conjunto con los requisitos legales aplicables.

Estructura de la NTP ISO 9001:2015 de alto nivel: Según la numeración de sus requisitos es la siguiente:

1. Objeto de campo de aplicación
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planificación
7. Apoyo
8. Operación
9. Evaluación del desempeño
10. Mejora

En la norma NTP ISO 9001:2015 se mencionan los beneficios de implementar un sistema de gestión de calidad:

- La capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente;
- Abordar los riesgos y oportunidades asociadas con su contexto y sus objetivos;
- La capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad específicos.

Entre otros beneficios específicos de cada organización en el momento de elegir desarrollar un modelo de calidad que permita la mejora continua del servicio/producto ofrecido.

Ventajas de la certificación: Cuatro ventajas esenciales para certificar la ISO 9001:2015 en el sector restauración:

- **Mejora de la imagen de la empresa:** Mediante esta certificación, el cliente tiene la seguridad de que los alimentos están tratados de una forma concreta, que se han tenido todos los cuidados necesarios y por tanto, el servicio al cliente será notoriamente mejor. Esto deriva en un aumento del caché respecto a locales que no cuentan con esta certificación.
- **Aumento del nivel de satisfacción de los clientes del restaurante:** Los clientes tienen la seguridad y confianza de saber cómo se está trabajando en los locales con certificación ISO 9001.
- **Fortalecimiento de los procesos de producción:** Al estar todo organizado y los trabajadores totalmente capacitados y coordinados, la producción se hace más eficiente.
- **Disminución de los costos.** Esto está vinculado a lo mencionado anteriormente: si todo está bien organizado y bajo control, habrá menos merma.

Buscando la mejora de los tiempos de respuesta en la atención al cliente y la variación de los alimentos a un plato debidamente planificado se propone los siguientes procedimientos:

- Procesos de compras y almacenamiento de materia prima: Mediante este proceso se espera optimizar los tiempos de preparación de los productos ya se contará con estos de una manera ordenada y con disponibilidad de acuerdo al menos planificado y variado.
- Proceso de atención al cliente: Con la finalidad de mejorar los tiempos y la calidad al cliente que consume dentro del establecimiento.

6.2 Bases Conceptuales

- BPM: Las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) se aplican en todos los procesos de elaboración y manipulación de alimentos y son una herramienta fundamental para la obtención de productos inocuos. (Burgos, 2017)
- Calidad : es el cumplimiento de parámetros establecidos a través del cual las empresas satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de la organización y la sociedad en general.
- Calidad de Servicio: Término que define la norma ISO 9000 como el aseguramiento de un resultado satisfactorio procedente de una actividad, en la interfaz entre el proveedor y el cliente siendo el servicio generalmente intangible.
- Ciclo de Deming, también conocido como Ciclo PHVA, es un método de mejora continua de la calidad en la administración de una organización. Según Gutiérrez (2010) indicó que Deming enseñó los principios del pensamiento científico con el ciclo PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar. Este ciclo permitió a realizar mejoras. Los japoneses lo utilizaron como un medio para reconstruir y mejorar su país, mientras que en Estados Unidos este ciclo fue rechazado debido a las circunstancias de bonanza de la posguerra. En 1951, la JUSE estableció los premios de calidad Deming, que con el tiempo se convirtieron en un fuerte estímulo para la mejora.

Ciclo PHVA



Podemos realizar un paso a paso para saber en qué consiste cada etapa del ciclo PHVA:

- Planificar: El Sistema de Gestión de Calidad tiene que planificarse teniendo en cuenta el contexto de la empresa, las necesidades y las expectativas de las partes interesadas, así como todos los requisitos del cliente. Esta puede ser la fase de diseño del Sistema de Gestión de Calidad, como el alcance, la identificación y la definición de los procesos, etc. La norma nos dice que debemos:

- Establecer los objetivos del sistema y sus procesos.
- Establecer los recursos necesarios para generar y proporcionar resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.
- Identificar y abordar los riesgos y las oportunidades.

- Hacer: Implementar lo planificado. La empresa tiene que proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento para poder realizar la implementación, el mantenimiento y la mejora continua del Sistema de Gestión de Calidad. La empresa tiene que considerar:

- Las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes.
- Necesita obtener de los proveedores externos.

- Verificar: Es importante realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos y servicios resultantes respecto a las políticas, los objetivos, los requisitos y las actividades planificadas e informar sobre los resultados. La empresa tiene que evaluar el desempeño y la eficacia del Sistema de Gestión de la Calidad, también tiene que conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados. Se tiene que considerar:

- Qué necesita seguimiento y medición.

- Los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.
 - Cuando se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.
 - Cuando se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.
- Actuar: Es necesario tomar acciones para mejorar el desempeño, cuando sea necesario. Se deben incluir:
- Mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras.
 - Corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados.
 - Mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.
- Competencia: Es la capacidad con la que se aplican los conocimientos y las habilidades con el fin de conseguir los resultados previstos. La empresa tiene que determinar la competencia para las personas que llevan a cabo un trabajo bajo su propio control.
- Contexto de la organización: Es importante tener clara la información de la organización para poder conocer, analizar o determinar el contexto de la misma, ya que esto forma parte de la estrategia de gestión de calidad en una organización. Es necesario determinar ciertos aspectos dentro del contexto de la empresa como, por ejemplo:
- Definir los procesos más importantes de la empresa con un diagrama que aclare los procesos del flujo de la información a todos los trabajadores.
 - Establecer los objetivos y metas no solo del contexto de la organización, sino todos los de la organización.
 - Evaluar y entender el mercado, así como los clientes y partes interesadas en nuestra empresa.
 - Determinar los riesgos y oportunidades.
- Comunicación: Para la organización es importante establecer canales de comunicación con las partes interesadas. La empresa tiene que establecer las comunicaciones internas y externas concernientes al Sistema de Gestión de la Calidad, lo que debe incluir:

- Qué comunicar
 - Cuándo comunicarlo
 - A qué persona comunicárselo
 - Cómo realizar la comunicación
 - Quién es la persona encargada de realizar la comunicación
- Enfoque basado en procesos: En el sistema de gestión la NTP ISO 9001:2015 pretende mejorar la eficiencia y eficacia de la organización para alcanzar los objetivos definidos, lo que implica es aumentar la satisfacción del cliente.
- Higiene de los alimentos: Es el conjunto de medidas preventivas necesarias para garantizar la seguridad, limpieza y calidad de los alimentos en cualquier etapa de la operación. (Cáceres, et, al., 2017)
- Partes Interesadas: Son el conjunto de todo aquello que influye a la organización, desde un punto de vista externo e interno como los clientes de la empresa, los empleados, socios, propietarios o accionistas. La norma ISO 9001:2015 define como “partes interesadas» a todos los grupos de interés que de alguna forma se puedan ver afectados por la actividad de la empresa o cuyas decisiones puedan afectar al Sistema de Gestión de la Calidad de la empresa o entidad de carácter público”
- Personas: Según la ISO 9000:2015 son recursos esenciales para la organización. En la organización las personas se comprometen a través del entendimiento la política de la calidad y los resultados deseados por la organización
- Sistema de Gestión de la Calidad: Son un conjunto de normas y estándares internacionales que se interrelacionan entre sí para hacer cumplir los requisitos de calidad que una empresa requiere para satisfacer los requerimientos acordados con sus clientes a través de una mejora continua, de una manera ordenada y sistemática.

Un Sistema de Gestión de la Calidad es como una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y sobre todo la información de la empresa de manera fácil, coordinada para asegurar la satisfacción del cliente con bajos costos para la calidad. (Gómez, 2018).

➤ Toma de conciencia: La norma ISO 9000 define toma de conciencia como lo que se logra cuando las personas entienden sus responsabilidades y cómo sus acciones contribuyen al logro de los objetivos de la organización. Se debe asegurar de que las personas que llevan a cabo un trabajo bajo el control de la empresa tomen conciencia sobre:

- La política de calidad
- Los objetivos de calidad pertinentes
- La contribución de la eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad, se incluyen los beneficios de mejorar el desempeño
- Lo que implica incumplir los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad

6.3 Base Legal

En el Perú, no hay estudios que evalúen la influencia del sistema de gestión con la productividad en el sector restauración. Solo se tiene la ley de inocuidad de los alimentos y su reglamento. El marco legal es:

- Decreto Supremo N° 034-2008-AG aprueba el Reglamento del Decreto Legislativo N° 1062, Ley de Inocuidad de los Alimentos. La presente Ley tiene por objeto garantizar la inocuidad de los alimentos destinados al consumo humano, a fin de proteger la vida y la salud de las personas, con un enfoque preventivo e integral, a lo largo de toda la cadena alimentaria, incluido los piensos.

- Resolución Ministerial N° RM 250-2020/MINSA que aprueba La Guía Técnica Para Los Restaurantes y Servicios Afines Con Modalidad De Servicio A Domicilio
- Resolución Ministerial N° 822-2018/MINSA que aprueba la Norma Técnica Sanitaria NTS N° 142-2018/MINSA/DIGESA que establece los principios generales de higiene que deben cumplir los restaurantes y servicios afines.
- Resolución Ministerial N° 208-2022-PRODUCE que aprueba Aprueban reanudación de actividades económicas en materia de Restaurantes y Servicios Afines en la modalidad de atención en salón

En el contexto normativo y legal, la implementación de la SGC se debe establecerse en los restaurantes, en el análisis de las partes interesadas, todas dominadas por la actividad económica de la organización y las que afectan directamente en la línea de negocio que es el área objetivo. El restaurante ya realiza metodologías determinantes del sector alimentos como: como la aplicación de la buena producción (BPM) en restaurantes y servicios afines, constituye una garantía de calidad e inocuidad que redundará en beneficio del empresario y del consumidor en vista de que ellas incluyen los aspectos de higiene y saneamiento aplicables en toda la cadena productiva, incluido el transporte y la comercialización de los productos. (Marín, et. Al., 2019).

7. Resultados

Para la implantación del manual de calidad del Restaurante según los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad basado en la NTP ISO 9001:2015.

7.1 Análisis y diagnóstico de la situación

Para llevar a cabo el análisis de la situación de la organización, previo al desarrollo del Sistema de la gestión de calidad, se ha decidido utilizar el análisis FODA (Fortaleza, Oportunidad, Debilidades y Amenazas), pero antes de realizar el análisis tenemos que realizar la presentación de la empresa.

7.1.1 Descripción de la empresa

La empresa es un restaurante nikkei, donde se puede encontrar el mejor Lomo Saltado de la ciudad, en su carta se puede descubrir exquisitos platillos japoneses como el Sushi y los Makis, y sus tradicionales comidas peruanas como es la Causa y el Tacu Tacu. Son apasionados en la preparación de sus alimentos y ese es el motivo que los llevó a implementar su restaurante para que así se pueda compartir con los clientes, ofreciéndoles los mejores saltados. Dentro de sus locales, se observan grafitis alusivos a los animes de todas las épocas, convirtiéndose en una atmósfera grata y en donde permite degustar de su comida exquisita. Está ubicado en una zona comercial en el distrito de Lince.

La empresa apoya al programa Enseña Perú con la ONG Kids for America, que se ocupa de la capacitación de los niños en zonas rurales y de bajos recursos, a los que se destina un porcentaje de la venta de algunos platos, como las papas maestras, y esa práctica la mantenemos en estos días de pandemia.

También dentro del restaurante tenemos un Corner donde vendemos obras de artistas peruanos y el 15% de esas ventas también apoya el programa. Pero además de dinero, colaboramos con nuestro tiempo y nos involucramos con los niños, antes de la pandemia hacíamos dinámicas con ellos, ojalá que esto puede reestablecerse cuando todo se regularice.

7.1.2 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se realiza en base a los resultados de la encuesta dirigida a los clientes del restaurante y en conjunto con los propietarios del restaurante y sus colaboradores aplicando la técnica de lluvia de ideas, obteniendo como resultado la siguiente matriz:

Para llevar a cabo el contexto de la organización se decide utilizar la herramienta de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) exige que se cumpla los objetivos y las metas. Es por eso que en un plan de gestión se detallan indicadores de calidad en cada componente y en cada área del restaurante; estos indicadores son datos observables y concretos que definen la realidad esperada.

Tabla2: Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANALISIS INTERNO	1. Ubicación del restaurante en la zona comercial de la ciudad	1. No dispone de estacionamientos propios
	2. Fidelidad de los clientes.	2. Variedad en la oferta gastronómica
	3. Buena calidad en sus insumos y platos	3. No se tiene presencia en el internet
	4. Facilidad de pago a proveedores	4. Baja calidad en la atención al cliente
	5. Personal motivado por incrementos en su remuneración (utilidades, propinas, etc)	
	6. Mantenimiento preventivo de los equipos	

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
ANÁLISIS EXTERNO	1. Incremento de competencia cercana con precios más bajos	1. Captación de nuevos clientes o clientes eventuales
	2. Incremento de precios de la materia prima	2. Incrementar variaciones y combos en los platos
	3. Infraestructura no tan moderna	3. Incrementar variaciones y combos en los platos
	4. Escases de la materia prima	4. Innovación en el servicio
	5. Personal que se encuentra en su área de confort y desconocimiento de los procesos del establecimiento	5. Compras directas con distribuidores mayoristas

Fuente: Restaurante

Elaboración: El Autor

7.1.3 Análisis de la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Determinamos las partes interesadas para nuestro Restaurante, los cuales tienen una gran incidencia en nuestro servicio, se presenta el siguiente cuadro donde constan cada una de las partes interesadas y sus respectivas necesidades y expectativas, cumpliendo con las cláusulas de la norma 9001-2015:

Tabla 3: Partes Interesadas

Partes Interesadas	Necesidades y Expectativas
Dueño del Restaurante	Cliente satisfecho Personal motivado Recibir un rendimiento favorable por su inversión. Apertura de nueva sucursal
Clientes	Orden y limpieza Buena atención del personal Carta atractiva

	Agilidad en el servicio
	Sabor y buena presentación de los platos
Empleados	Instrucciones claras y Capacitación
	Incentivos
	Pago de remuneración puntual
Proveedores	Órdenes de compra
	El pago puntual de las facturas
Entes Reguladores	Cumplimiento de requisitos legales y normas

Fuente: Restaurante

Elaboración: El Autor

7.2 Planificación del sistema de gestión de la calidad

7.2.1 Visión

Posicionarse como un restaurante líder, buscando la excelencia en todo lo que prepara en su cocina siendo nuestro compromiso principal crear experiencias agradables al paladar de nuestros clientes y contribuir en el desarrollo de nuestro equipo consiguiendo un equilibrio entre el tiempo laboral y personal.

7.2.2 Misión

Ofrecer a nuestros clientes un buen servicio de atención y una calidad de primera en nuestros productos, en un ambiente agradable desarrollados por un equipo humano competente, comprometido en proporcionar excelente servicio y satisfacción, generando desarrollo económico social al país y la empresa

7.2.3 Política de Calidad

El restaurante trabajará continuamente en la producción y elaboración de alimentos de la más alta calidad cumplimiento con las especificaciones del mercado local, nacional e internacional para la completa satisfacción de los clientes y consumidores, promoviendo la implementación de sistemas que garanticen la total inocuidad de los productos con la incorporación de procesos seguros para el bienestar y beneficio de sus clientes, trabajadores, socios y proveedores además de la protección del medio ambiente.

Para alcanzar los estándares de calidad en nuestro restaurante, se emplean siempre las mejores materias primas disponibles. Así es como todos nuestros productos cumplen las expectativas de cualquier cliente. Además, se procura continuamente la optimización de los procesos industriales y logísticos, siempre bajo la bandera del estándar del restaurante

El restaurante está orientado en garantizar a los consumidores los estándares de seguridad y calidad en sus platos. La calidad se manifiesta en cada una de nuestras acciones y nos acompaña en todo lo que hacemos en el servicio y satisfacción de los clientes, basándose en cumplir las expectativas y necesidades y brindándoles una gran variedad de platos, disponibles para todo el público. Todo esto ha sido posible a la búsqueda de estrategias que han permitido mejorar la calidad y la satisfacción del cliente.

7.2.4 Objetivos

- Garantizar a nuestros clientes y consumidores productos alimenticios, innovadores, higiénicos y de excelente calidad en todos nuestros puntos de atención.
- Capacitar, actualizar e incentivar a nuestro personal para afrontar con éxito la política de calidad, misión y visión de nuestra empresa.

7.2.5 Alcance del Sistema de Gestión de la Calidad

El sistema de gestión de la calidad se fundamenta en el uso eficiente de los recursos: Recursos Humanos, Infraestructura y Ambiente para la operación de los procesos de seguimiento y medición, conocimientos organizativos.

- Competencia
- Toma de conciencia
- Comunicación
- Información documentada

7.3 Implantación del Sistema de Gestión de la calidad

Se presenta una relación de la información documentada del sistema de gestión de la calidad y la codificación de la misma. Para la gestión de la información documentada el restaurante elaboró el procedimiento de Gestión de documentos, en el cual se establece que la documentación es la siguiente:

Tabla 4: Codificación de la documentación

01	:	Manual de BPM y sus programas de saneamiento (programa de limpieza y desinfección, programa de residuos sólidos y programa de control de plagas Programa de capacitación al personal Programa de control de calidad del agua potable Programa de control de proveedores Programa de plan de Muestreo Programa de aseguramiento de la calidad Programa de control de procesos Programa de trazabilidad
----	---	--

	Programa de Tratamiento de aguas residuales
02	Manual de calidad y manual de organización y funciones
03	: Informativos generales (Políticas, organigrama, entre otros)
04	: Procedimientos de Gestión y Técnicos
05	: Instructivos de Trabajo, documentos de apoyo y documentos externos (Nacionales e Internacionales: Especificaciones, Normas, Reglamentos, Directrices, Información usada como Referencia) y otros que detallan cómo realizar y registrar tareas.
06	: Registros asociados al Sistema de Gestión de la calidad

Toda la información documentada brindada a todo el personal del restaurante se dio a conocer mediante capacitaciones en un período de casi un mes, para ello el encargado de calidad y los jefes del área de cocina y del área de atención del cliente desarrollaron sesiones de capacitación diaria de dos horas pedagógicas (45 minutos). Durante la primera semana se realizaron capacitaciones en los requisitos de las normas NTP-ISO 9001:2015. En las siguientes semanas, se encargó a los jefes de área que capaciten al personal bajo su mando en lo referente a la documentación del sistema de gestión de la calidad que son necesarias para la adecuada gestión de los procesos como evidencia de la ejecución de las capacitaciones se cuenta con las respectivas listas de asistencia de capacitación, las diapositivas de cada una de las presentaciones y los registros de la evaluación de la eficacia de las capacitaciones.

La fase de implantación se pondría en funcionamiento todos los procesos, procedimientos e instrucciones. Se lleva a cabo las siguientes actividades:

- Sesiones de capacitación al personal sobre las instrucciones en los que estén involucrados.
- Implantación de los requisitos de cada documentación aplicable y evaluación de la eficacia del sistema de gestión de la calidad

- Corrección y mejora de las no conformidades que puedan surgir
- Reuniones de seguimiento a la implantación del sistema con los responsables de cada área.

7.4 Auditorías internas y revisión del sistema de gestión de la calidad

El responsable de calidad del restaurante organiza y planifica una auditoría interna que se llevara a cabo cada 6 meses según lo que se indica en el procedimiento de auditoría interna.

La alta dirección llevara a cabo la revisión del sistema de gestión de la calidad una vez implantado. Estas revisiones se realizarán en los intervalos planificados y determinara el grado de adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. Estas revisiones nos permitirán obtener oportunidades de mejora del sistema de gestión para una nueva planificación y el desarrollo de la mejora continua.

El procedimiento de auditoría interna incluye la programación, planificación, responsabilidades, criterios, alcance, frecuencia, metodología para las auditorías de todos los elementos del sistema de gestión integral implementado y requisitos para la selección de auditores considerando las directrices del ente acreditador; así como también, dispone que el personal auditor no debe auditar su propio trabajo.

Una vez finalizada la implantación del sistema de gestión de la calidad se realiza una auditoría interna completa mediante la cual se detectarán todas las observaciones y se definirán las acciones correctivas para solucionar las no conformidades. Con el análisis de los resultados de las auditorias servirá como entrada para la revisión por la dirección y para la mejora continua.

El responsable del área auditada se asegura que se desarrollen las acciones correctivas para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas mediante la aceptación de su

propuesta (acciones correctivas y fecha de realización), por parte del responsable de calidad o Auditor interno, que incluye la notificación al cliente cuando los resultados de los servicios se hayan visto afectados.

Una vez solucionado las no conformidades tras las auditorías internas y la revisión por la dirección, la alta dirección del restaurante solicitar la certificación de su sistema de gestión de la calidad, dicha certificación se llevara a cabo mediante una auditoría externa acreditada por INACAL.

8. Aportaciones

La aportación de la presente investigación es que se va establecer procedimientos estandarizados para la adecuada gestión de los recursos. La implementación de un sistema de gestión de la calidad, es mejorar el servicio operativo, impulsar la economía y el crecimiento del restaurante y así fomentar la fidelización de nuestros clientes.

Al implementar este sistema de gestión de la calidad nos diferencia de la competencia ya que se tiene un mejor manejo de los alimentos, eficiencia en la productividad de los trabajadores y reducción de costos en el proceso.

9. Conclusiones

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad NTP ISO 9001:2015 en el Restaurante permite que se consiga una mayor eficiencia en la estandarización de los procesos y se logra la fidelización de los clientes.

La documentación del sistema de gestión permite la estandarización de los procesos, optimizando el empleo de los recursos y también permite alcanzar la satisfacción de los clientes.

En la implantación del sistema de gestión la organización evalúa los canales formales de comunicación con las partes interesadas del sistema de gestión que permita la sensibilización para identificar oportunidades de mejora.

10. Referencias Bibliográficas

Burgos, D. (2017). Desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad en el Restaurante-Bar Ouzo Agave Azul S.A.S bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001:2015 y la Norma Técnica Colombiana NTS-USNA 008. Universidad Libre de Colombia.

El Comercio (2020, febrero 7). Perú considerado el mejor destino culinario del mundo por World Travel Awards. *El comercio*.
<https://larepublica.pe/gastronomia/2019/11/29/peru-es-elegido-como-el-mejor-destino-culinario-en-los-world-travel-awards-por-octavo-ano-consecutivo-atmp/#:~:text=Lima%20es%20el%20%E2%80%9Cepicentro%20gastron%C3%B3mico,culinario%E2%80%9D%20de%20Am%C3%A9rica%20del%20Sur.>

Díaz, E., López, K., Medina, C. y Moreno, J. (2016). *Calidad de las empresas en el sector restaurantes de la región Lambayeque – 2016* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú].

Ferreira, I. (2019). El papel del marketing en la gastronomía peruana. Universidad Santo Tomás. Bogotá

Gestión (2018, diciembre 4). Solo 880 de 220 mil restaurantes de Lima tienen certificación de saludables. *Gestión*.

Gutierrez, H. (2010). *Calidad Total y productividad*. D.F: McGraw-Hill.

International Organization for Standardization (2015). *Quality management systems. Requirements*. ISO 9001:2015. Ginebra: ISO.

Matta, R. (2019). El boom gastronómico peruano: entre moda y promesas incumplidas. Entrevista a Isabel Álvarez, *Anthropology of food*, 14. <https://doi.org/10.4000/aof.9987>.

Observatorio Turístico del Perú (s.f.). Perú: Restaurantes categorizados y no categorizados.

<http://www.observatorioturisticodelperu.com/mapas/restaurantes.pdf>

Organización Internacional de Estandarización. (2015). Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos.

Valderrama, M. (2009). *El boom de la cocina peruana*. Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo.

http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/Peru/desco/20100312102627/08_Valderrama.pdf.