

III Trimestre 2016

# Proyecto de Integración

**Los sistemas de gestión en la industria de la gastronomía: un estudio comparativo.**

Montserrat Cordero Carmiol

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

## Resumen

Esta investigación acerca de los sistemas de gestión en la industria gastronómica se basa en el estudio de los distintos sistemas y normas de gestión de la industria alimentaria, aplicables a la industria gastronómica, esto con el fin de conocer las necesidades del sector en cuanto a temas de gestión con el fin de que cada día se vele más por satisfacer las necesidades de los consumidores, así como ofrecer productos y servicios de la más alta calidad. Esta investigación es de tipo cualitativa ya que se ha elegido como instrumentos de recolección de datos: revisión bibliográfica y las entrevistas individuales a profesionales en el campo de la gastronomía y de los sistemas de gestión.

Luego del estudio se puede concluir que es sumamente enriquecedor y valioso para la industria de la gastronomía un manual de gestión, el cual contenga los lineamientos más importantes de los distintos sistemas y normas de gestión con el fin de guiar los procesos de los restaurantes para que estos pueda mejorar su calidad, servicio al cliente y de esta manera se logre que Costa Rica llegue a ser un destino gastronómico.

**Palabras clave:** gastronomía, sistemas de gestión, normas de gestión, industria, calidad, clientes.

## Abstract

This research on management systems in the gastronomic industry, is based on the study of the various systems and management standards of the food industry, applicable to the gastronomic industry, this in order to meet the sector's needs in terms of management issues, customer service, and high quality standards. This research is qualitative type since it has been chosen as data collection instruments: literature review and individual interviews with professionals in the field of gastronomy and management systems.

After the study it can be concluded that it is extremely rewarding and valuable to the gastronomic industry a management manual, which contains the most important guidelines of the various systems and management standards in order to guide the processes of restaurants for these can improve quality, customer service and help Costa Rica become a gastronomic destination.

**Key word:** gastronomy, management systems, management standards, industry, quality, clients.

## **Introducción**

A lo largo de la historia, los seres humanos han buscado no sólo los medios para satisfacer la necesidad natural de comer, sino que han hecho de la comida un arte que distingue pueblos y naciones. Satisfacer el hambre ha dado paso a experiencias completas, en donde todos los sentidos son puestos a prueba, de modo que, incluso teniendo como base un mismo producto, se pueden probar diversas maneras de prepararlo, servirlo, degustarlo y acompañarlo con bebidas que realzan su sabor. Esta travesía del ser humano por los sabores y las emociones, ha permitido desarrollar la industria alimentaria, que agrupa todas aquellas actividades en donde los alimentos toman parte.

Actualmente, las experiencias gastronómicas que ofrecen los restaurantes, son de las más importantes, ya que se enfocan en el consumidor final; éstas deben, por tanto, garantizar no solo la inocuidad alimentaria, sino también los mejores procedimientos para que el servicio sea de alta calidad en toda su expresión.

La amplia variedad de opciones alimentarias ha traído, como resultado, la preocupación por parte de organizaciones y de la sociedad misma, en torno a la conservación, preparación y manejo de los alimentos, de modo que se garantice al menos la inocuidad y limpieza de los productos en función de la salud de las personas. Por esto es que, desde hace muchos años, se han venido desarrollando diversas normas que, aplicadas a la producción alimenticia, buscan garantizar estándares mínimos de higiene en la manipulación, así como la calidad y pertinencia de los empaques, el servicio y todo el resto de procesos que involucra el mercado de alimentos y bebidas.

En el caso específico del sector “restaurantes”, no se encuentran normas específicas, además de la debida a manipulación de alimentos, que garanticen al cliente una experiencia completa de calidad: desde la manipulación hasta el servicio final al cliente, pasando por todo el proceso que implica la gestión de restaurantes.

Esta ausencia de normas específicas para el sector restaurantes, es la razón que ha llevado a la elaboración del presente proyecto, cuyo problema central es: ¿de qué manera las principales normas de gestión utilizadas para la industria alimentaria, pueden ser aplicadas a los restaurantes de Costa Rica? Para dar respuesta a esta pregunta, se desea analizar cuáles normas de gestión para

la industria alimentaria pueden ser aplicadas a los restaurantes de Costa Rica; así como el desarrollo de cuatro objetivos que, de manera específica, conduzcan a obtener la información necesaria.

De esta forma, se iniciará con la selección de las normas más importantes de la industria alimentaria que pueden ser aplicadas a la actividad gastronómica, con el fin de analizar su pertinencia en ese entorno específico. Una segunda tarea implica realizar una comparación de las normas, de modo que se puedan extraer los elementos más importantes que pueden ser aplicados a la gestión gastronómica en restaurantes.

Una vez que se tiene esta información conviene realizar la descripción del proceso gastronómico aplicado en restaurantes, con el propósito de identificar los puntos críticos.

El cuarto y último objetivo, consiste en analizar si es relevante el desarrollo de un manual para la industria gastronómica, el cual proveería información fundamental para el buen manejo y aseguramiento de la calidad en el sector, de modo que el cliente reciba una experiencia valiosa y vea satisfechas sus expectativas.

El conocimiento que genere este proyecto, puede ser de utilidad para la comprensión del tema de calidad dentro de los procesos involucrados en la gestión de restaurantes, lo que puede ser de beneficio para un sector en crecimiento constante, que responde tanto a la demanda turística, como a los gustos y preferencias de los ciudadanos costarricenses que cada vez más disponen de presupuesto y tiempo para el consumo de productos gastronómicos en restaurantes.

## **Revisión bibliográfica**

La calidad total es un enfoque completo hacia la mejora y continuo incremento de la satisfacción de los consumidores por medio de una amplia gama de actividades que conducen a las organizaciones a alcanzar eficaz y eficientemente la más alta calidad de sus productos o servicios (Camisón, Cruz, & González, 2006). La gestión de la calidad vela por el aseguramiento y mejoramiento continuo dentro de una organización por medio de la unidad entre todas las áreas que participan activamente en el desarrollo del producto o servicio con el fin de satisfacer las necesidades de los usuarios (Ramos-Alfonso, Acevedo-Suárez, A, Ramírez-Betenacourt, & García-Rodríguez, 2015). Las razones por las cuales las empresas implementan sistemas de gestión es debido a que estos mejoran sus procesos y además dan un valor agregado a sus clientes, por lo que se dice que los beneficios pueden ser internos y externos (Gonzalez, 2013).

Valenzuela (2014) menciona que la gestión de calidad es:

Una especie de reacción en cadena por la cual al mejorar la calidad decrecen los costos porque se reducen los reprocesos, las equivocaciones y los retrasos, dándose en consecuencia una mejora de la productividad que conduce a la conquista del mercado con mejor calidad y menor precio, lográndose la permanencia y finalmente generándose más y más trabajo (p.64).

Para lograr la calidad total en las organizaciones ha sido necesario establecer una amplia variedad de lineamientos que guíen a las empresas para lograr una gestión de calidad, estos lineamientos son conocidos como normas de calidad: “Las normas nacen con la intención de proponer modelos de gestión que ayuden a las organizaciones a procurar la satisfacción de las expectativas de sus diferentes grupos de interés” (Abad & Sánchez-Toledo, 2012).

Las normas son documentos que contienen reglas y lineamientos específicos que debe cumplir una empresa con el fin de mejorar, no sólo para ella misma, sino que especialmente para sus clientes y trabajadores. En general están diseñadas para que el mundo sea más limpio, seguro y eficiente.

Es importante entender que no todas las organizaciones necesitan las mismas normas y es por esto que se usan de manera separada: “se está alcanzando un alto grado de similitudes en sus estructuras y contenidos, pero el alcance de cada uno de ellos sigue siendo en la actualidad específico” (Abad & Sánchez-Toledo, 2012).

Las normas fueron creadas con el fin de mejorar las organizaciones y sus sistemas de gestión, los cuales se dividen en áreas; sistema de gestión de la calidad, sistema de gestión del medio ambiente y sistema de gestión de seguridad y salud laboral.

Cuando se habla de normas es importante tomar en cuenta los siguientes Ocho Principios de Gestión de la Calidad (ISO, 2012):

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Compromiso de las personas
4. Enfoque basado en procesos
5. Enfoque de sistemas para la gestión
6. Mejora continua
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
8. Gestión de las relaciones.

Todas las normas son diferentes pero comparten algo en común y es el PDCA (Plan-Do-Check-Act) el cual es un modelo desarrollado para el cambio, los pasos se explican a continuación (American Society for Quality, 2004):

1. Planear: reconocer las oportunidades y planear el cambio.
2. Hacer: probar el cambio.
3. Chequear: analizar la prueba, analizar los resultados e identificar lo que se aprendió.
4. Actuar: tomar acción basado en lo que se aprendió, si el cambio no funcionó volver a repasar el proceso y hacer un cambio; o bien mantener el cambio si los resultados fueron los adecuados.

Los siguientes factores son importantes a la hora en que una empresa implemente las normas (Abad & Sánchez-Toledo, 2012):

- Desarrollar la política de calidad, la misión, la visión y las estrategias clave.

- Alinear la política de calidad, la misión, la visión y las estrategias clave.
- Enfocar las mismas al cumplimiento de las metas.
- Tener mediciones e indicadores de desempeño.

Existen varias ventajas y dificultades al poner en práctica las normas de calidad, a continuación se mencionan en el cuadro:

**Cuadro 1. Ventajas y dificultades de las normas de calidad.**

<b>Ventajas</b>	<b>Dificultades</b>
Ventaja competitiva	Pérdida de visibilidad de los sistemas originales
Mejora de la imagen	Pérdida de flexibilidad
Mayor motivación del personal	Aumento de la complejidad
Mejora de la calidad de los productos y servicios	Mayor trabajo o esfuerzo
Optimización de los recursos	Insuficiencia de recursos
Mejora de la comunicación interna	Resistencia al cambio en las personas
Mayor participación de los trabajadores	Diferencias entre los estándares
Mayor logro objetivos	
Apertura de mercados mundiales	
Comercio más justo	

Fuente: elaboración propia, 2016, basada en Abad & Sánchez-Toledo (2012), International Organization for Standardization (s.f.) e Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (2013).

En el caso de la industria gastronómica la implementación de un sistema de gestión de calidad permitiría una diferenciación y mayor competitividad en un mercado caracterizado por rápidos cambios en la oferta y la demanda. La gastronomía es vista como parte esencial del turismo como producto, atractivo de una localidad y en general de la marca de un país; es por esto que resulta necesaria la mejora continua en esta área y, como comentan Álvarez-García, Fraiz-Brea y Del Río-Rama (2013) “el proceso de implantación de un sistema de gestión de calidad se ve impulsado por los beneficios que de él se derivan, puesto que la mejora continua de la calidad de los productos y servicios prestados genera resultados positivos y medibles” (p.381).

Por otro lado se debe resaltar la importancia de la gestión de calidad en los procesos de fabricación y manipulación de alimentos ya que es imprescindible la seguridad alimentaria debido a los posibles efectos de los alimentos sobre la salud. “Un producto o servicio de calidad es aquel

que atiende correctamente de forma confiable, accesible, segura y a tiempo las necesidades del cliente” Campos citado por Correia, Araújo, Fernandez, Dutra, & Pinheiro (2012, p.764).

Para lograr la excelencia en la industria gastronómica existen diversas normas de la industria alimentaria que pueden ser aplicadas, estas son las siguientes:

- ISO 9001-2015
- ISO 14001-2015
- OHSAS 18001-2009
- HACCP
- Buenas prácticas de manufactura
- Certificación Sostenibilidad Turística
- FSSC 22000

### **ISO 9001-2015**

Esta norma internacional corresponde a un sistema de gestión de calidad basado en los principios de la gestión de la calidad anteriormente mencionados. “Esta norma promueve la adopción de un enfoque a procesos al desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos” (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, 2015).

Al igual que las demás normas se implementa el planear, hacer, verificar y actuar; por esta razón es que una vez implementado el nuevo plan, se debe evaluar, chequear cómo está funcionando y si es necesario tomar las medidas correctivas respectivas.

La norma se enfoca en los siguientes puntos fundamentales (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, 2015):

- Liderazgo y compromiso por parte de los altos mandos con el fin de velar porque el sistema de gestión de calidad funcione a cabalidad.
- Por otro lado tiene un enfoque en el cliente, al promover la satisfacción de sus necesidades.
- Vela por el establecimiento de una política de calidad en la organización y que esta sea adoptada por todos los miembros de la empresa.



- Ayuda a planificar el sistema de gestión y promueve las acciones para abordar riesgos y oportunidades.
- Vela por el establecimiento de todos los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora.
- Fomenta la comunicación entre todas las áreas de la empresa, todos sus miembros, proveedores y clientes.
- Fomenta la adecuada documentación de la información.
- Fomenta la mejora continua.

Los potenciales beneficios de aplicar esta norma en cualquier tipo de organización, son los siguientes (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, 2015):

- Capacidad para proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente.
- Facilitar oportunidades de aumentar la satisfacción del cliente.
- Abordar los riesgos y oportunidades asociados con su contexto y objetivos.
- Capacidad de demostrar la conformidad con requisitos del sistema de gestión de la calidad específicos.

Algunos de los beneficios externos e internos de una certificación en la norma ISO 9001, que motivan a las empresas a certificarse:

**Tabla 1. Beneficios externos e internos ISO9001.**

Table 1. Most commonly stated ISO 9001 certification benefits reported in the literature.

External benefits	Internal benefits
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ access to new markets;</li> <li>■ corporate image improvement;</li> <li>■ market share improvement;</li> <li>■ ISO 9000 certification as a marketing tool;</li> <li>■ customer relationship improvements;</li> <li>■ customer satisfaction;</li> <li>■ customer communication improvements.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ productivity improvements;</li> <li>■ product defect rate decreases;</li> <li>■ quality awareness improvements;</li> <li>■ definition of the personnel responsibilities and obligations;</li> <li>■ delivery times improvements;</li> <li>■ internal organisation improvements;</li> <li>■ nonconformities decreases;</li> <li>■ customers complaints decreases;</li> <li>■ internal communication improvements;</li> <li>■ product quality improvement;</li> <li>■ competitive advantage improvement;</li> <li>■ personnel motivation.</li> </ul>

Fuente: Sampaio, Saraiva, & Guimaraes (2010).

En otro estudio se investigó que hubo un “crecimiento rápido en las tasas de crecimiento de la utilidad neta y los ingresos luego de la certificación” (Wayhan & Elias, 2002). La certificación ISO 9001 mejora el crecimiento de los ingresos de varias maneras, como por ejemplo, tener una ventaja competitiva por encima de aquellas compañías que no estén certificadas; luego, al mejorar la calidad se genera una satisfacción y lealtad por parte del cliente con lo cual se logra un aumento en los ingresos; asimismo se logra posicionarse en el mercado mundial de una manera más fácil, incrementando ingresos a través de las exportaciones.

Por otro lado, la rentabilidad mejora ya que los sistemas de calidad conllevan una reducción de defectos, rehacer y desperdicio; al crecer las ventas se puede vender más a escala y por ende reducir los costos unitarios de los productos (Wayhan & Elias, 2002).

### **ISO 14001-2015**

La norma INTE/ISO 14001:2015 es un sistema de gestión ambiental que tiene como objetivo “proporcionar a las organizaciones un marco de referencia para proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, en equilibrio con las necesidades socioeconómicas” (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, 2015).

Los principales beneficios obtenidos por la aplicación de la norma en una empresa son los siguientes (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, 2015):

- Protección del medio ambiente, mediante la prevención o mitigación de impactos ambientales adversos.
- La mitigación de efectos potencialmente adversos de las condiciones ambientales sobre la organización.
- El apoyo a la organización en el cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos.
- La mejora del desempeño ambiental.
- El control o la influencia sobre la forma en la que la organización diseña, fabrica, distribuye, consume y lleva a cabo la disposición final de productos o servicios, usando una perspectiva de ciclo de vida que pueda prevenir que los impactos ambientales sean involuntariamente trasladados a otro punto del ciclo de vida.

- El logro de los beneficios financieros y operacionales que puedan ser el resultado de implementar alternativas ambientales respetuosas que fortalezcan la posición de la organización en el mercado.
- La comunicación de la información ambiental a las partes interesadas pertinentes.

Al igual que las demás normas se implementa el planear, hacer, verificar y actuar; por esta razón, una vez implementado el nuevo plan, se debe evaluar, chequear cómo está funcionando y si es necesario, tomar medidas correctivas.

La norma se enfoca en los siguientes puntos fundamentales (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, 2015):

- Liderazgo y compromiso por parte de los altos mandos con el fin de velar porque el sistema de gestión ambiental funcione a cabalidad.
- Vela por el establecimiento de una política ambiental en la organización y que esta sea adoptada por todos los miembros de la empresa.
- Vela por el establecimiento de todos los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora.
- Fomenta la comunicación entre todas las áreas de la empresa, todos sus miembros, proveedores y clientes.
- Establece que exista un plan de preparación y respuesta ante emergencias.
- Fomenta la adecuada documentación de la información.
- Fomenta la mejora continua.

### **OHSAS 18001-2009**

La norma OHSAS 18001:2009 es un sistema de gestión en salud y seguridad ocupacional que pretende identificar peligros, evaluar riesgos y determinar controles. El contenido de la norma es aplicable a cualquier sistema de gestión de prevención de riesgos laborales y a cualquier tipo de organización. El alcance dependerá de la naturaleza de las actividades y riesgos de la empresa, de la complejidad de sus operaciones y de la política de riesgos laborales que mantenga (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, 2009).

La norma pretende minimizar o eliminar los riesgos, convirtiéndolos en “riesgos aceptables”: aquellos que la empresa puede tolerar y hacer frente sin mayor repercusión a nivel empresarial y legal. Primordialmente la norma enfatiza que los empleados deben tener participación en cuestiones relacionadas con la prevención de riesgos laborales e intervenir en la evaluación de los riesgos. El primer paso en la implementación de esta norma es brindar información sobre las buenas prácticas, peligros típicos, incidentes y accidentes registrados, información sobre la organización, características y complejidad del trabajo, materias primas y equipos de trabajo existentes y estado de salud de los trabajadores (Enríquez & Sánchez, 2008). Luego de este paso se procede a evaluar los elementos peligrosos y que significan posibles riesgos laborales, para lo cual se siguen los siguientes pasos:

- Definir las funciones y responsabilidades.
- Describir los puestos.
- Perfil de los puestos.
- Evaluación del personal.
- Evaluación de riesgos.

Una vez realizada esta etapa, se empiezan a adaptar las condiciones laborales con el fin de disminuir el riesgo a un nivel aceptable, a través de la utilización de los procedimientos del sistema de gestión y los objetivos y políticas de seguridad y salud en el trabajo. Los siguientes puntos son procedimientos del sistema de gestión (Enríquez & Sánchez, 2008):

- Introducción de nuevas tecnologías, elección de equipos, adecuación de condiciones de trabajo.
- Organización y desarrollo de las actividades preventivas en la empresa, designación de empleados responsables en dichas actividades y recursos externos de prevención.
- Hacer brigadas de emergencia.
- Crear procedimientos de información y documentación, como manuales.

Al igual que en las demás normas se implementa el planear, hacer, verificar y actuar; por esta razón, una vez implementado el nuevo plan, se debe evaluar, chequear cómo está funcionando y si es necesario tomar medidas correctivas.

Certificarse en esta norma representa una ventaja para la empresa debido a las siguientes razones (Enríquez & Sánchez, 2008):

- Una buena imagen externa e interna, ya que da confianza y seguridad a sus clientes y colaboradores.
- Elimina o minimiza los riesgos asociados a las actividades laborales de los empleados.
- Reducción de accidentes e incidentes laborales.
- Reducción de tiempos improductivos.
- Disminución de costos relacionados con accidentes laborales: incapacidades, reemplazos, etc.

## **HACCP**

Este es un sistema de gestión en el que “la seguridad alimentaria se aborda mediante el análisis y control biológico, químico y físico de la materia prima, su obtención, manipulación, fabricación, distribución y consumo del producto terminado” (U.S. Food and Drug Administration, 2015).

Las ventajas de implementar un sistema basado en los principios HACCP son los siguientes (Food and Drug Administration , 2006):

- Reducción de pérdida de producto.
- Incremento en la calidad de los productos.
- Mejores controles de inventario.
- Consistencia en la preparación de los productos.
- Incremento de ingresos.
- Incremento de conciencia por parte de los empleados y mayor participación de la seguridad alimentaria.

Los siete principios de HACCP son (Food and Drug Administration , 2006):

1. Realizar un análisis de peligros.
2. Identificar los Puntos de Control Crítico (PCC).
3. Establecer los límites críticos.
4. Establecer un sistema de vigilancia de los PCC.

5. Establecer las acciones correctivas.
6. Establecer un sistema de verificación.
7. Crear un sistema de documentación.

### **Buenas prácticas de Manufactura (BPM) – Servicios de alimentación**

“Este reglamento establece las disposiciones generales sobre prácticas de higiene y de operación durante la industrialización de los productos alimenticios, a fin de garantizar alimentos inocuos y de calidad” (Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria, 2010). Este reglamento ha sido creado con fin de que las industrias alimentarias puedan tener una guía y lineamientos para el adecuado manejo de sus productos, sin embargo, dicho reglamento es general y aplica a cualquier industria. Recientemente INTECO ha desarrollado una norma de buenas prácticas de manufactura para servicios de alimentación, la cual está en fase de consulta pública y pronta a ser publicada. “Esta norma establece los requisitos generales de buenas prácticas de manufactura de alimentos para el consumo humano y destinada a su utilización en los servicios de alimentación” (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica , 2016).

La normativa se establece en los siguientes puntos fundamentales (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica , 2016):

- Diseño y construcción de instalaciones:
  - Los edificios e instalaciones deben asegurar que las operaciones se puedan realizar en las condiciones higiénicas, desde la llegada de las materias primas hasta la obtención del alimento listo para consumir.
  - Áreas del servicio de alimentación.
  - Iluminación y ventilación.
  - Abastecimiento de agua.
  - Instalaciones de almacenamiento.
  - Instalaciones para higiene del personal.
  - Equipos y utensilios:
- Requisitos de higiene del establecimiento:
  - Limpieza y desinfección.
  - Disposición de residuos.
  - Control de plagas y animales.
- Higiene del personal.
  - Estado de salud.
  - Aseo personal.
- Requisitos de higiene en la elaboración de alimentos:
  - Recepción y almacenamiento de materias primas.
  - Prevención de la contaminación cruzada.

- Lavado y desinfección.
- Descongelación.
- Proceso de cocción.
- División en porciones.
- Enfriamiento y condiciones de almacenamiento.
- Congelación y condiciones de almacenamiento.
- Recalentamiento.
- Mantenimiento de alimentos.
- Higiene en el transporte.
- Sistemas de identificación y control de inocuidad.
- Otros requisitos de inocuidad:
  - Administración y supervisión.
  - Documentación y registro.
  - Capacitación del personal.
  - Satisfacción del cliente.

### **Certificación en Sostenibilidad Turística**

Hace pocos años en Costa Rica se implementó el Plan Nacional de Gastronomía Sostenible y Saludable, el cual nace a raíz de la necesidad de fomentar la gastronomía costarricense y convertir a Costa Rica en un destino gastronómico. Como comenta el señor Alfredo Echeverría (2016), la gastronomía costarricense se ha visto deteriorada por el efecto de la globalización y homogenización del gusto y por esta razón, el plan nace como una visión de desarrollo económico social que tiene a la gastronomía como eje central de la sociedad.

La “Gastronomía Sostenible y Saludable” es aquella que respeta las condiciones de la cultura, el ambiente y la biodiversidad durante su producción, comercialización, servicio y consumo y que ofrece alimentos inocuos y nutritivos en beneficio de la salud del consumidor, contribuyendo con la prosperidad de las familias productoras y de todos los sectores de la población (ICT, CACORE, INBIO, & Epicúrea, 2013).

La idea de crear un Plan de esta índole fue planteada por el señor Alfredo Echeverría, director del Club de la Gastronomía Epicúrea y fue apoyada por los señores: Alejandro Madrigal, director ejecutivo de la Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines; y el señor Randall García, director general del Instituto Nacional de Biodiversidad. A lo largo de estos años se han ido sumando otros promotores del Plan como el Ministerio de Agricultura y Ganadería, el Instituto Nacional de Aprendizaje, el Instituto Costarricense de Turismo y el Ministerio de Salud. Este plan

fue introducido el 27 de setiembre del 2011, en el 30 aniversario de CACORE, como una innovadora proposición (Menú Informativo, N°4 del 2011).

Como comenta Echeverría (2016) los puntos más importantes del Plan de Gastronomía Sostenible y Saludable son los siguientes:

- Fortalece la marca país
- Revitaliza la identidad cultural
- Genera nuevos puestos de trabajo sosteniblemente
- Enriquece la oferta gastronómica
- Revitaliza la cocina tradicional
- Marca la pauta de forma clara para la cocina de innovación
- Diferencia al país a nivel internacional.
- Apoya la conservación de especies de la biodiversidad silvestre y cultivada de importancia para la alimentación en Costa Rica y su uso sostenible en beneficio de la soberanía y seguridad alimentaria y nutricional.
- Favorece productos derivados de prácticas productivas agropecuarias, acuícolas y pesqueras sostenibles, que contribuyan con el mantenimiento de los ciclos ecológicos.
- Favorece la adquisición de alimentos locales, regionales o nacionales, lo que contribuye a mejorar las condiciones de vida e ingresos de la población vinculada al sector agroalimentario y al medio rural.
- Ofrece comidas y bebidas con un mayor valor nutricional, que favorezcan la prevención de la obesidad y de las enfermedades asociadas, priorizando materias primas con mejor calidad en ácidos grasos, así como el uso de hierbas y especias naturales en detrimento de sal de mesa y de los condimentos artificiales.

A raíz de este plan se estableció una certificación de Sostenibilidad Turística por parte del Instituto Costarricense de Turismo, la cual tiene como objetivo medir “la interacción de la empresa con el medio natural a su alrededor; el manejo de residuos sólidos, tratamiento de aguas y uso de energía a nivel interno; la invitación al cliente a participar de las iniciativas, y el impacto socioeconómico sobre la comunidad” (Vindas, 2013).



La certificación puede ser alcanzada por cualquier empresa, desde restaurantes hasta hoteles, pero para lograrlo deben cumplir con varios requisitos (Instituto Costarricense de Turismo , 2013):

- **Ámbito físico biológico:**
  - Políticas y fundamentos.
  - Materias primas.
  - Emisiones y residuos.
  - Consumo de agua.
  - Tratamiento de aguas.
  - Consumo eléctrico.
  - Acciones para enfrentar el cambio climático.
  
- **Entorno gastronómico:**
  - Políticas.
  - Sensibilización e información.
  - Calidad nutricional.
  - Acciones de investigación.
  - Producción.
  - Alimentos orgánicos.
  - Calidad e inocuidad.
  - Innovación.
  - Manejo de proveedores y materias primas.
  
- **Ámbito cliente externo:**
  - Políticas.
  - Divulgación.
  - Medición de respuesta y apoyo al CST.
  
- **Ámbito socioeconómico:**
  - Capacitación.
  - Beneficios económicos.
  - Responsabilidad alimentaria.
  - Responsabilidad social.
  - Involucramiento de la comunidad.
  - Facilidad en casos de emergencia.

## **FSSC 22000**

La certificación de Sistemas de Seguridad Alimentaria 22000 “es un sistema de certificación sólido y basado en las normas ISO, aceptado a nivel internacional para la auditoría y certificación de la seguridad alimentaria en toda la cadena de suministro” (Food Safety System Certification 22000, s.f. )

Esta certificación utiliza las normas existentes ISO 22000 e ISO 22002.

Las ventajas del sistema de certificación FSSC son las siguientes (Food Safety System Certification 22000, s.f. ):

- Enfoque de la cadena de suministro basado en las normas ISO.
- Aceptado por la Iniciativa Mundial de Seguridad Alimentaria (GFSI).
- Uso de las normas internacionales independientes ya existentes.
- Alcance amplio.
- Aprobación y compromiso de las partes interesadas.
- Estrictas y exhaustivas auditorías de seguridad alimentaria.
- Transparencia.
- Reconocido por la Cooperación Europea para la acreditación.

### **ISO 22000 e ISO 22002**

La norma ISO 22000 “establece los requisitos de inocuidad de los alimentos, específicos para organizaciones en la cadena alimentaria” (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica , 2013).

La norma se enfoca en los siguientes puntos fundamentales(Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica , 2005):

- Liderazgo y compromiso por parte de los altos mandos con el fin de velar por que el sistema de gestión funcione a cabalidad.
- Vela por el establecimiento de una política de inocuidad en la organización y que esta sea adoptada por todos los miembros de la empresa.
- Vela por el establecimiento de todos los recursos necesarios para la implementación, mantenimiento y mejora.
- Fomenta la comunicación entre todas las áreas de la empresa, todos sus miembros, proveedores y clientes.
- Establece que exista un plan de preparación y respuesta ante emergencias.
- Planificar y realizar productos inocuos.
- Análisis de peligros.
- Implementación plan HACCP.
- Sistema de trazabilidad.
- Fomenta la adecuada documentación de la información.

- Fomenta la mejora continua.

Parte de implementar la norma ISO 22000 es que las “organizaciones establezcan, implementen y mantengan programas prerrequisitos (PPR) para ayudar a controlar los peligros para la inocuidad de los alimentos” (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica , 2013), estos prerrequisitos están establecidos en la ISO 22002.

Los puntos principales que abarca la ISO 22002 son los siguientes (Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica , 2013):

- Construcción y distribución de los edificios.
- Distribución de las instalaciones y áreas de trabajo.
- Servicios: aire, agua y energía.
- Disposición de residuos.
- Idoneidad, limpieza y mantenimiento de los equipos.
- Gestión de materiales comprados.
- Medida para prevenir la contaminación cruzada.
- Limpieza y sanitización.
- Control de plagas.
- Higiene personal e instalaciones para los empleados.
- Reproceso.
- Procedimiento de retiro de productos.
- Almacenamiento.
- Información sobre el producto y toma de conciencia del consumidor.
- Defensa alimentaria, biovigilancia y bioterrorismo,

## Comparación sistemas de gestión de la industria alimentaria

**Cuadro 2. Cuadro comparativo Sistemas de Gestión Industria Alimentaria.**

ISO 9001-2015	ISO 14001-2015	OHSAS 18001-2009	HACCP	Buenas prácticas de manufactura	Certificación Sostenibilidad Turística	FSSC 22000
Sistema de gestión de la calidad	Sistema de gestión ambiental	Sistema de gestión en salud y seguridad ocupacional	Sistema de gestión de seguridad alimentaria	Reglamento sobre prácticas de higiene y operación.	Norma sostenibilidad turística para empresas gastronómicas	Sistema de gestión de seguridad alimentaria
Política de calidad	Política ambiental	Política de SySO	Política de seguridad alimentaria	Política de prácticas adecuadas de manufactura	Política de sostenibilidad y salud en la gastronomía	Política de seguridad alimentaria
Enfoque al cliente y requisitos relacionados con el producto	Aspectos ambientales	Identificación de peligros, evaluación de riesgos y determinación de controles	Identificación de peligros y puntos de control crítico	Establecer lineamientos para las buenas prácticas de manufactura	Establecer normas para la sostenibilidad de la gastronomía	Establece lineamientos para la seguridad alimentaria por medio de ISO 22000 e ISO 22002
Beneficio mejorar en función a satisfacer los requisitos de los clientes, para que aumente así la rentabilidad de la empresa	Beneficio mejorar la manera en que una empresa reduce su impacto en el medio ambiente, lo que puede crear beneficios internos al mejorar el uso de los recursos	Beneficio reducir accidentes laborales para crear mejores condiciones de trabajo	Beneficio velar por la seguridad alimentaria para lograr así un incremento en la calidad de los productos e implementación de mejores controles	Beneficio tener adecuadas prácticas de manufactura con el fin de ofrecer un producto y servicio de calidad, además de seguro para la salud del consumidor final	Beneficio para la marca país, el medio ambiente, para los productos nacionales y para los consumidores finales ya que los productos terminados serán de calidad y sostenibles	Beneficio velar por la seguridad alimentaria con el fin de que los productos finales sean seguros y de calidad para los consumidores finales

Fuente: elaboración propia, 2016, basada en Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines (2011), Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (2010), Enríquez & Sánchez (2008), Food Safety System Certification 22000 (s.f.), Food and Drug Administration (2006), Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (2005-2016).

## **Metodología**

### **Discusión metodológica**

Hernández, Fernández y Baptista (2006), comentan “el alcance final de los estudios cualitativos consiste en comprender un fenómeno social complejo. El acento no está en medir las variables involucradas en dicho fenómeno, sino en entenderlo” (p.18).

Partiendo de lo anterior, la metodología utilizada en la presente investigación fue cualitativa debido a que se consideró que las categorías por analizar estaban relacionadas directamente con las circunstancias inherentes a la población que fue investigada.

Por otro lado, la investigadora accederá al escenario buscando recopilar mayor información sobre el tema, con el fin de esclarecer las posibilidades y la importancia de un manual de gestión para la industria gastronómica.

Así mismo, dada la necesidad de profundizar en el tema, se ha elegido como instrumento de recolección de datos: revisión bibliográfica y las entrevistas individuales a profesionales en el campo de la gastronomía y de los sistemas de gestión.

Según Martínez (1997), desde una aproximación cualitativa y por las características de la población y fines de esta investigación, el método utilizado será el de investigación-naturalista descriptiva, debido a que la aproximación a la información se hará por medio de revisión bibliográfica y de entrevista a profundidad, que busca conocer el parecer de los entrevistados, con base en su experiencia sobre el tema tratado.

### **Población**

Profesionales del área de la gastronomía y expertos en el tema de los sistemas de gestión.

## **Instrumentos**

Los instrumentos y técnicas que fueron utilizados en esta investigación para recopilar la información fueron:

- Revisión bibliográfica: la técnica que se utilizará para la revisión bibliográfica se hará con base en las categorías de análisis de modo que se busca encontrar información específica sobre cada una de ellas.
- Entrevista en profundidad: esta técnica permite profundizar en los temas que se desea abordar de un modo no directivo, lo que permite una comunicación profunda con los sujetos de información.

## **Triangulación**

Con base en las categorías mencionadas, se sistematizó la información obtenida en las entrevistas en profundidad y los referentes teóricos. Esta triangulación utilizada como estrategia para el manejo de la información permitió la búsqueda de regularidades en los datos, con el fin de contrastar el intercambio de pareceres y perspectivas.

## **Resultados**

Una vez realizado el análisis de las normas disponibles actualmente relacionadas con la industria alimentaria, se encontró que todas ellas son, además de aplicables, de gran valor para la adecuada gestión de los procesos gastronómicos.

El criterio experto además ha señalado la importancia que tienen los sistemas de gestión para la profesionalización de la gastronomía, la cual actualmente apenas da sus primeros pasos en ese tema.

Ahora bien, también de ese análisis se dedujo que para cada área del proceso gastronómico habrá normas que tengan un mayor impacto, por lo que deben ser aplicadas a la luz del juicio de quien realiza la tarea. Por ejemplo, no serán las mismas normas aquellas que se apliquen a los procesos de almacenamiento de insumos, que aquellas que se apliquen en el servicio final al cliente.

Preocupa, y fue señalado reiteradamente por los sujetos de información, el desconocimiento que en términos generales, tienen las personas que laboran en el sector gastronómico en cuanto a los sistemas de gestión; vale resaltar que muchas de estas personas no cuentan con formación profesional ni capacitación en diversas áreas necesarias para el aseguramiento de la calidad.

En suma, todas las normas analizadas son aplicables, pero su utilidad específica responderá a la experiencia y conocimiento de quien la aplique.

Una vez analizado el cuadro comparativo que se muestra en la página 19, se hizo evidente, que las diferentes normas abarcan aspectos propios y específicos, por lo que no son comparables o excluyentes. Cada norma contiene todos los aspectos necesarios para el aseguramiento de los procesos o actividades para los cuales fue creada, por tanto, si se tratara de extraer sólo elementos para el proceso gastronómico pierden su naturaleza, eficacia y su utilidad real, ya que cada una de ellas debe ser vista como un sistema en sí misma.

Dada la amplitud y variedad de tareas y actividades del proceso gastronómico, cada norma deberá ser utilizada para asegurar aquello para lo cual fue hecha, independientemente de la tarea a la que se aplique. Con esto se quiere decir que la norma, como sistema, tiene una autonomía que no puede ser ajustada o modificada por procesos que no correspondan con la función de la misma.

Para realizar una descripción completa del proceso gastronómico aplicado en los restaurantes, se procedió, con base en la literatura consultada, a realizar una descripción del proceso que luego fue presentado a los sujetos de información para su validación o mejora. Como resultado de este proceso constructivo-colaborativo, se encontró que un proceso general en el ámbito gastronómico es el siguiente:

1. Selección de proveedores.
2. Hacer pedidos a proveedores.
3. Recibo productos.
4. Almacenamiento productos.
5. Limpieza cocina y restaurante.
6. Mise en place
7. Reunión chef y colaboradores para explicación de la carta.
8. Ingreso clientes.
9. Bienvenida de los clientes.
10. Selección mesa.
11. Presentación mesero y entrega de menú.
12. Selección de alimentos por parte del cliente.
13. Toma de pedido por parte del mesero.
14. Entrega de bebidas al cliente.
15. Preparación bebida.
16. Tiempo de espera antes de recibir los alimentos.
17. Producción línea fría.
18. Producción línea caliente.
19. Entrega de alimentos al cliente.
20. Servicio durante la comida.
21. Retirar los platos.
22. Ofrecer la carta de postres.
23. Tiempo de espera antes de recibir los postres, bebidas o la cuenta.
24. Retiro de platos.
25. Tiempo de espera antes de recibir la cuenta.
26. Despedida del mesero a los clientes.



Con respecto a los puntos críticos, tanto en la literatura como en el criterio experto, se encontró que el proceso gastronómico en su totalidad debe garantizar la inocuidad y la calidad, por lo que no se reconocen aspectos que sean más importantes que otros. Sin embargo, podría haber diferencias que conviertan un simple paso del proceso en un punto crítico, en función del lugar en el que se desarrolla el proceso. Con esto se quiere decir que el proceso que aplique cada restaurante debe ser valorado de forma individual para determinar las inconsistencias o puntos críticos que le son propios. Los sistemas de gestión más que evidenciar estos puntos tienen una función preventiva y remedial, de ahí la importancia de que el gestor de calidad las conozca y las aplique según sea el caso.

Al analizar las respuestas de los expertos consultados, así como al reconocer la importancia de los sistemas de gestión, se hace evidente que la confección de un manual que venga a estandarizar y a normar el proceso gastronómico que se aplica en los restaurantes es fundamental, ya que actualmente hay sistemas de gestión enfocados en áreas específicas: seguridad alimentaria, calidad, medio ambiente, entre otros; sin embargo, no hay un manual propio para el sector que comprenda todas las áreas, lo que facilitaría la difusión y consulta del mismo por parte de los gestores que trabajan propiamente en el sector gastronómico.

Un país que, como Costa Rica, apuesta por una oferta gastronómica propia y de alta calidad para satisfacer no sólo el turismo que se recibe anualmente sino una creciente y sostenida demanda interna, debe desarrollar este tipo de normativa.

Cabe resaltar el comentario realizado por uno de los sujetos de información que hace mención acerca de que las personas del sector gastronómico se encuentran certificadas solamente en Manipulación de Alimentos, pero desconocen los sistemas de gestión y aplican únicamente las prácticas que conocen empíricamente. Esto trae como consecuencia prácticas laxas pero principalmente un escaso desarrollo del sector gastronómico, ya que simplemente se sigue repitiendo lo antiguo y no se da paso a una práctica normada, estandarizada y consistente, que no es más que una gastronomía que se iría consolidando en el tema de la calidad.

## **Conclusiones**

Para el primer objetivo se concluye que todos los sistemas de gestión para la industria alimentaria son aplicables en el sector gastronómico, a la luz de las particularidades de cada empresa y según el proceso que se esté valorando.

En cuanto al segundo objetivo propuesto, que consistía en la comparación entre normas para una posible extracción de los elementos más importantes se concluye que, cada sistema de gestión tiene particularidades claramente evidentes aplicables a la industria gastronómica, sin embargo, justamente por hablarse de sistemas de gestión, la extracción de elementos aislados no puede ser realizada ya que los elementos como tales carecen de importancia fuera del sistema al que pertenecen. Los sistemas conforman una unidad integrada y relacionada que los hace propios para la el objetivo con el que fueron planteados y que en el caso del sector gastronómico no son excluyentes ni individuales, todos ellos proveen lineamientos adecuados y pertinentes para el sector.

Una vez analizado y descrito el proceso gastronómico, se concluyó que los puntos críticos que pueden ser encontrados en él corresponden más al proceso específico que realiza un restaurante que al proceso como tal. Por tanto, el reconocimiento de puntos críticos deberá hacerse de manera particular para cada restaurante. Se hace eco de las palabras de un sujeto de información, quien concluyó sobre este tema que, todos los pasos del proceso gastronómico son fundamentales y deben ser cuidados con detalle y asegurados en su calidad, esto es así, debido a que la falla en uno de los puntos afectará toda la línea convirtiendo el proceso propiamente en crítico y no sólo alguno de sus puntos.

Finalmente, se concluye para el cuarto objetivo relacionado con la importancia de desarrollar un manual para el sector gastronómico, que esta es una tarea no sólo pendiente sino indispensable para nuestro país. El desarrollo de un manual no sólo vendría a mejorar los procesos productivos sino que implicaría una paulatina profesionalización del sector gastronómico, esto por cuanto vendría a exigir una normalización y estandarización que actualmente no se da.

## **Recomendaciones**

Finalizado el recorrido que ha implicado el desarrollo de este proyecto es claro y evidente que los sistemas de gestión juegan un papel indispensable en un sector que, como el gastronómico, debe profesionalizarse y mejorar día a día, y en donde dichos sistemas deben ser incorporados y tomados en cuenta para que se dé una correcta gestión que además propenda a la profesionalización del sector.

Por tanto, se recomienda que las instituciones encargadas de educar a las personas que laboran en el sector gastronómico den mayor importancia a los sistemas de gestión para que las personas cuenten con mayores herramientas y conocimiento en cuanto a la mejora de la calidad de la gestión.

Mejorar los sistemas de capacitación y formación hace evidente la importancia de que se cuente con un manual propio para el sector gastronómico que involucre y comprenda diversas áreas que actualmente se trabajan de manera aislada en las diferentes normas, por lo que el desarrollo de un manual es una prioridad-país que no debe ser postergada.

## Referencias

- Abad, J., & Sánchez-Toledo, A. (2012). *Aspectos clave de la intergración de sistemas de gestión*. España: AENOR Ediciones.
- Álvarez-García, J., Fraiz-Brea, J., & Del Río-Rama, M. (2013). Implantación de un sistema de gestión de la calidad: beneficios percibidos. (U. d. Zulia, Ed.) *Revista Venezolana de Gerencia*, 18(63), 379-407.
- American Society for Quality. (2004). *Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle*. Obtenido de ASQ: <http://asq.org/learn-about-quality/project-planning-tools/overview/pdca-cycle.html>
- Arguedas, J. (2016). Sistemas de gestión en la Industria de la Gastronomía. (M. Cordero, Entrevistador)
- Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria . (2010). Buenas prácticas de manufactura . *Guía Práctica para la Aplicación en las Industrias de Alimentos* . Costa Rica .
- Cámara Costarricense de Restaurantes y Afines. (2011). Plan Nacional de la Gastronomía Sostenible y Saludable. *Menú Informativo*, 8-15.
- Camisión, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: Conceptos, Enfoques, Modelos y Sistemas*. Editorial Pearson.
- Correia, G., Araújo, D., Fernandes, L., Dutra, P., & Pinheiro, P. (2012). Gestión de calidad del servicio de alimentos y bebidas. *Estudios y Perpectivas en Turismo*, 21, 763-777.
- Díaz, H. (2016). Sistemas de gestión en la Industria de la Gastronomía. (M. Cordero, Entrevistador)
- Echeverría, A. (05 de Julio de 2016). Plan Nacional de la Gastronomía Sostenible y Saludable. (M. Cordero, Entrevistador)
- Enríquez, A., & Sánchez, J. M. (2008). *OHSAS 18001:2007 Interpretación, aplicación y equivalencias legales*. España: Fundación CONFEMETAL.
- Food and Drug Administration . (2006). *Managing Food Safety: a manual for the voluntary use of HACCP principles for operators of food service and retail establishments*. United States of America .
- Food Safety System Certification 22000. (s.f. ). FSSC 22000. Países Bajos .
- Gonzalez, H. (2013). *La certificación ISO9001 mejora el rendimiento financiero*. Obtenido de Calidad y Gestión: <https://calidadgestion.wordpress.com/2013/02/11/iso-9001-mejora-el-rendimiento-financiero/>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana .

- ICT, CACORE, INBIO, & Epicúrea, C. d. (2013). *Plan de la Gastronomía Sostenible y Saludable*. Costa Rica.
- Instituto Costarricense de Turismo . (2013). Norma certificación para la sostenibilidad turística para empresas gastronómicas de Costa Rica . *Comisión Nacional de Acreditación* . Costa Rica .
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica . (2005). ISO 22000:2005. *Sistemas de gestión de la inocuidad de los alimentos* . Costa Rica .
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica . (2013). ISO 22002. *Programa prerrequisitos de inocuidad de los alimentos*. Costa Rica .
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica . (2016). Buenas prácticas de manufactura - Servicios de alimentación. *PN INTE 02 01-06:2016 CP*. Costa Rica .
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2009). Sistemas de Gestión en Salud y Seguridad Ocupacional. *OHSAS 18001*. Costa Rica: INTECO.
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2013). *Normalización*. Obtenido de INTECO: <http://inteco.or.cr/esp/normalizacion/que-es-beneficios>
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2015). Sistemas de gestión ambiental. *ISO 14001*. Costa Rica: INTECO.
- Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. (2015). Sistemas de gestión de la Calidad. *ISO 9001:2015*.
- International Organization for Standardization. (s.f.). *Standards*. Obtenido de ISO: <http://www.iso.org/iso/home/standards.htm>
- ISO. (2012). *Quality management principles*. Switzerland: ISO Central Secretariat.
- Martínez, D. (2016). Sistemas de gestión en la Industria de la Gastronomía. (M. Cordero, Entrevistador)
- Martínez, M. (1997). *Nuevos métodos de investigación*. México: Editorial Trillas.
- Mora, L. (2011). Plan Nacional de la Gastronomía Sostenible y Saludable: una iniciativa para hacer historia. *Menú Informativo*, 4, 8-14. Costa Rica .
- National Fire Protection Association. (2015). *Códigos y Normas*. Obtenido de NFPA: <http://www.nfpa.org/about-nfpa/nfpa-overview>
- Ramos-Alfonso, Y., Acevedo-Suárez, A, J., Ramírez-Betenacourt, F., & García-Rodríguez, E. (2015). (2016). Modelo de gestión de la eficiencia basado en los costos de la calidad con enfoque generalizador. *Ingeniería Industrial*, 59-69.
- Rodríguez, D. (2016). Sistemas de gestión en la Industria de la Gastronomía. (M. Cordero, Entrevistador)

U.S. Food and Drug Administration. (2015). *Hazard Analysis Critical Control Point (HACCP)*.  
Obtenido de FDA: <http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/HACCP/>

Valenzuela, L. (2016). Los costos de la mala calidad como quinto elemento del costo:  
aproximación teórica en la gestión de la competitividad en medio de la convergencia  
contable. *Facultad de Ciencias Económicas* , XXIV((1)), 63-84.  
doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1622>

Vindas, L. (25 de Setiembre de 2013). Restaurantes tendrán su propia norma de sostenibilidad  
gastronómica . *El Financiero* .

Wayhan, V., & Elias, K. K. (2002). ISO 9000 certification: The financial performance  
implications. *Total Quality Management* , 217-231.

## Anexos

### Anexo 1 – Entrevista a Chefs

Gracias por permitirme un momento de su tiempo para completar esta entrevista con fines académicos.

1. Podría indicar, desde el punto de vista de la calidad, los puntos críticos más importantes dentro del proceso de producción de los alimentos en un restaurante.
2. ¿Considera usted que los chefs conocen los sistemas de gestión?
3. Desde su experiencia, cuáles cree que pueden ser los puntos críticos más vulnerables en un proceso gastronómico (desde que ingresa el cliente hasta que se retira del restaurante).
4. ¿Considera que es importante que en la producción gastronómica se apliquen de manera directa normas para asegurar la calidad?
5. ¿Considera usted que la creación de un manual de gestión específicamente para la industria gastronómica es necesario y pertinente?
6. Con base en el proceso gastronómico, que se encuentra adjunto, ¿considera que hay ausencia de elementos o procesos que sean importantes de incluir?
  1. Selección de proveedores.
  2. Hacer pedidos a proveedores.
  3. Recibo productos.
  4. Almacenamiento productos.
  5. Limpieza cocina y restaurante.
  6. Mise en place
  7. Ingreso clientes.
  8. Bienvenida de los clientes.
  9. Selección mesa.
  10. Presentación mesero y entrega de menú.
  11. Selección de alimentos por parte del cliente.
  12. Toma de pedido por parte del mesero.
  13. Entrega de bebidas al cliente.
  14. Preparación bebida.
  15. Tiempo de espera antes de recibir los alimentos.
  16. Producción línea fría.
  17. Producción línea caliente.
  18. Entrega de alimentos al cliente.
  19. Servicio durante la comida.
  20. Retirar los platos.
  21. Ofrecer la carta de postres.
  22. Tiempo de espera antes de recibir los postres, bebidas o la cuenta.
  23. Retiro de platos.
  24. Tiempo de espera antes de recibir la cuenta.
  25. Despedida del mesero a los clientes.
7. Con base en el proceso descrito anteriormente indique los puntos críticos primordiales para asegurar la calidad del servicio y producto entregado al cliente.

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

## **Anexo 2 – Entrevista expertos en sistemas de gestión**

Gracias por permitirme un momento de su tiempo para completar esta entrevista con fines académicos.

1. En términos generales cuál es su opinión acerca de la forma como se asegura la calidad en la industria de la gastronomía (restaurantes).
2. ¿Considera usted que los restaurantes conocen los sistemas y normas de gestión?
3. ¿Considera usted que los restaurantes aplican los sistemas de gestión?
4. Desde su experiencia, cuáles cree que pueden ser los puntos críticos más vulnerables en un proceso gastronómico.
5. Con base en su conocimiento de los sistemas y normas de gestión, ¿considera que las normas existentes para la industria alimentaria pueden ser aplicadas, tal y como son, en la industria de la gastronomía?
6. ¿Considera usted que la creación de un manual de gestión específicamente para la industria gastronómica es necesario y pertinente?

Muchas gracias por su tiempo y colaboración.



**Anexo 3 – Carta revisión filológica**

San José, 15 de setiembre de 2016

Representantes  
Universidad Latinoamericana de  
Ciencia y Tecnología.

A quien corresponda:

La suscrita, Merceditas Solís Lizano, con cédula de identidad número 1-0539-0408, en su calidad de Licenciada en Filología Española, hace constar que revisó el **Proyecto de integración: Los sistemas de gestión en la industria de la gastronomía: un estudio comparativo**, realizado por la estudiante de la Maestría en Administración de Empresas, Montserrat Cordero Carmiol, céd. 1-1360-0326.

Una vez incorporadas las observaciones, el documento cumple satisfactoriamente con aspectos de construcción gramatical, ortografía y redacción, entre otros; condición que le permite transmitir su mensaje con claridad y precisión.

Extiendo la presente por solicitud de la interesada,



Licda. Merceditas Solís Lizano  
Carné de colegiada No. 10846