

**“UNIVERSIDAD CENTRAL MARTA ABREU DE LAS VILLAS”
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE TURISMO
LICENCIATURA EN TURISMO**



TRABAJO DE DIPLOMA

**ACCIONES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN
DE LA CALIDAD EN EL RESTAURANTE DEL
COMPLEJO GASTRONOMICO CULTURAL
“SANTA ROSALÍA”**

Autor: Lilian Abrahantes Salgado

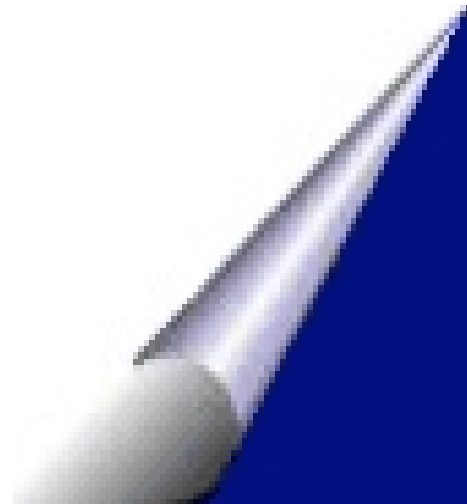
Tutor: MSc. Yordany de León Rodríguez

Santa Clara

2014

/

Pensamiento



*“La Calidad no cuesta,
cuestan las cosas desprovistas de Calidad”*

Philip Crosby

Agradecimientos



Por su constante apoyo, consejos, paciencia y opiniones que sirvieron para que me sienta satisfecha, sin él habría resultado imposible la realización de este trabajo.

A mis hijas y mi esposo

Por su apoyo, comprensión y amor. Gracias por ser parte de mi vida; son lo mejor que me ha pasado.

A mis compañeros de clases

Quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje y conocimiento.

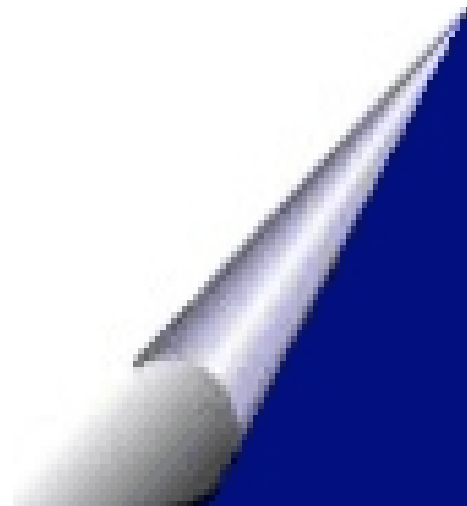
A todos mis profesores

A lo largo de toda mi carrera por confiar en mí y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida y lograr otra meta.

A todas y cada una de las personas

Que han vivido conmigo la realización de este trabajo, les agradezco de todo corazón haberme brindado el apoyo, colaboración, ánimo y sobre todo cariño y amistad.

Dedicatoria



A mis hijas y mi esposo

Quienes a mi lado, han soportado mis peleas y tensiones, y día a día me han entregado su amor.

A todos los profesores y otras personas

Que me han apoyado una y otra vez y confiaron en mí en todo momento los cuales no nombro por lo extensa que sería la lista.

A mi tutor

Por ser quien me ha aconsejado y me ha dado fuerzas para la realización de este trabajo.

Resumen - Abstract



RESUMEN

Es indudable que la situación actual, demanda de las empresas un alto nivel de adaptabilidad a las condiciones del entorno y a las nuevas exigencias de la clientela, los servicios de restauración deberán autoevaluar regularmente todas las actividades y resultados de su gestión que involucre a la dirección en la búsqueda de mejoras de la calidad. De allí la realización de este trabajo, cuyo objetivo general está encaminado a diseñar acciones que permitan la implantación del sistema de gestión de la calidad en el restaurante del Complejo Gastronómico Cultural “Santa Rosalía”, en correspondencia con las fases que plantea la norma ISO 9000:2008 y los estándares de la Empresa Extrahotelera Palmares. Para esta Investigación se utilizaron métodos y herramientas de análisis-síntesis, de análisis-solución, observación directa al proceso de prestación de servicios, lista de chequeo, diagrama de flujo, diagrama de causa y efecto, mapeo de procesos y software Visio para la prestación gráficas de procedimientos y figuras. La investigación está estructurada para encontrar en ella un resumen de la importancia del tema tratado, la esencia de la problemática y los objetivos que se trazan para resolverla, un análisis biográfico sobre la temática, la aplicación de un procedimiento diagnóstico, el diseño de acciones en correspondencia con las fases que plantea la norma ISO 9000:2008, conclusiones derivadas de las investigación, y las recomendaciones que propician un conjunto de ideas que garantizan la continuidad de la investigación.

ABSTRACT

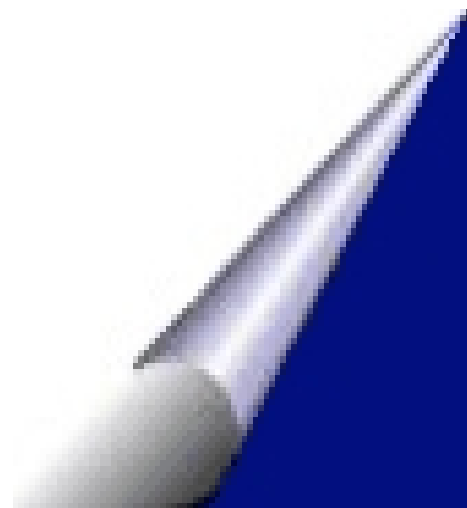
Índice



ÍNDICE	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA REFERENTE A LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN.....	7
1.1 INTRODUCCIÓN AL PRIMER CAPÍTULO	7
1.2 TURISMO	7
1.3 CALIDAD EN LOS SERVICIOS TURÍSTICOS	8
1.4 RESTAURACIÓN. CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN	18
1.5 SERVICIOS EXTRAHOTELEROS. PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS	22
1.6 CONCLUSIONES DEL PRIMER CAPÍTULO	25
CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL RESTAURANTE DEL COMPLEJO GASTRONÓMICO CULTURAL “SANTA ROSALÍA”	27
2.1 INTRODUCCIÓN AL SEGUNDO CAPÍTULO	27
2.2 CARACTERIZACIÓN GENERAL DEL COMPLEJO GASTRONÓMICO CULTURAL “SANTA ROSALÍA”	27
2.3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL EN EL RESTAURANTE DEL CGC “SANTA ROSALÍA”	29
2.4. ANÁLISIS DEL PROCESO DE SERVICIO GASTRONÓMICOS EN EL RESTAURANTE DEL CGC “SANTA ROSALÍA”	31
2.5 CONCLUSIONES DEL SEGUNDO CAPÍTULO	48
CAPÍTULO 3. ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL RESTAURANTE DEL COMPLEJO GASTRONÓMICO CULTURAL “SANTA ROSALÍA”	50

3.1 INTRODUCCIÓN AL TERCER CAPÍTULO	50
3.2 PROPUESTA DE ACCIONES PARA IMPLANTAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD	51
3.3 VALIDACIÓN DEL PLAN DE ACCIONES PARA LA IMPLANTACIÓN DEL SGC EN EL COMPLEJO GASTRONÓMICO CULTURAL “SANTA ROSALÍA”	66
3.4 CONCLUSIONES DEL TERCER CAPÍTULO	70
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	83

Introducción



INTRODUCCIÓN

La calidad se ha convertido en uno de los factores esenciales para el funcionamiento de cualquier organización industrial o de servicio. El aumento de la competencia en el mundo ha conducido al surgimiento de expectativas cada vez más exigentes de los clientes con respecto a la calidad, al mismo tiempo se ha producido una creciente toma de conciencia por parte de las organizaciones, de que para obtener sistemáticamente buenos resultados económicos, sus procesos deberán ser cada vez mas eficientes y eficaces, de manera tal que se requiere de un mejoramiento continuo de la calidad para un aumento de la satisfacción de los clientes, la organización y de otras partes interesadas, en función del crecimiento que se proyecta para el sector turístico en Cuba, teniendo ante sí un reto asociado a la capacidad para generar resultados positivos y esta llamado como actividad económica a lograr, tomando en consideración la percepción del cliente respecto al servicio recibido.

Se justifica entonces la necesidad del país de ir a la búsqueda de sistemas cada vez más eficientes como el diseño e implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad (SGC) donde el diagnóstico de la situación actual constituye un elemento importante para su posterior diseño. Desde 1960 las empresas de servicios se han convertido junto con la calidad y el precio en uno de los tres elementos que definen la competitividad, y dado sus características debe trabajarse en equilibrio con los restantes elementos.

Al considerar calidad de un servicio se opta por el concepto relativo y amplio de la calidad; así como por la aseveración de que el servicio resulta intangible en su gran medida, y por supuesto por la clasificación que se haga del servicio objeto de estudio. Definiendo la restauración como un servicio se necesita dominar las características de calidad que lo distinguen; desde su localización, tipo, tamaño y categoría, decoración, equipos, contratación de personal, controles operacionales, mercados, clientela, gastos, posibilidades de ampliación, mantenimiento, etc.

Los restaurantes son establecimientos que atienden el servicio de alimentos y, por tanto, se diferencian de otros tipos de instalaciones donde se ofrecen otros servicios como en los bares o similares que se limitan a bebidas con un cierto acompañamiento de comida ligera o pastelería.

Esta simple definición permite percibir que el conjunto de estos establecimientos abarca una extensa gama, entre las que se destacan aquellos clasifica dos como restaurantes de

lujo (servicio de alto estándar) y los que se ofertan comidas especiales o combinadas, como pizzerías, snack bar, parrilladas, etc.

Teniendo en cuenta el creciente desarrollo del turismo a nivel mundial y a la consiguiente diversificación de los servicios hoteleros y extrahoteleros, ha continuado desarrollándose y adquiriendo una importancia cada vez mayor la actividad de restauración, relacionada internacionalmente con todo lo referido a la preparación, elaboración y prestación de servicios gastronómicos. (Medina 2008)

En este contexto se presentan como política del estado, las proyecciones de trabajo para los próximos períodos, sustentados en los Lineamientos de la Política Económica y Social aprobados por el VI Congreso del Partido Comunista de Cuba del 2011; la presente investigación, responde a los lineamientos 255, 256 y 257 citados en el capítulo de Política para el Turismo, donde se establece que el objetivo fundamental del sector es la captación de divisas frescas, con una posición competitiva en el mercado mediante la elevación de la calidad de los servicios y el logro de una adecuada coherencia en la relación calidad/precio, además del 235 como Lineamiento para las principales ramas, promoviendo productos con valor añadido utilizando la menor cantidad de recursos. (Lineamientos 235, 255, 256 y 257, VI Congreso PCC 2010). También se enmarcan el Decreto-Ley No. 252/2007 y el Decreto No. 281/2007, planteando las pautas para el reordenamiento organizativo del sector empresarial cubano, teniendo como principio que su principal misión es acrecentar su aporte a la sociedad.

El Complejo gastronómico cultural “Santa Rosalía” perteneciente a la Empresa Extrahotelera Palmares en la Ciudad de Santa Clara, inmueble cuyo código arquitectónico representa el estilo ecléctico de la época en que se construyó. En él se fusionan los valores culturales locales, su identidad y tradición junto al Arte Culinario Cubano e internacional, todo enriquecido con lo más novedoso de la moda en el centro del país, lanzamiento de obras plásticas de nuestros más relevantes artistas y lo más variado, múltiple y mixto de nuestra artesanía popular.

Los servicios que se brindan van desde un restaurante con servicio buffet en los almuerzo y a la carta en horario de las comidas, patio bar donde pueden ser degustados deliciosas combinaciones de bebidas en cócteles nacionales e internacionales, en horarios de la noche se convierte en un lugar para compartir entre amigos y disfrutar de una amplia programación de artistas del patio. En una de las galerías una tienda perteneciente a la

Sucursal Comercial Caracol con un surtido exclusivo y un área que aun no esta en explotación de licorera Bombonera, que en un futuro se venderán exquisitos vinos y deliciosas confituras.

En su oferta gastronómica cuenta con el plato de la casa "bistec encebollado" deliciosa elaboración con diferentes carnes y salsa agridulce y el cóctel Santa Rosalía.

No obstante, a pesar de haber comenzado la explotación el 31 de marzo del 2013, la dirección de la empresa realiza esfuerzos para mantener el ritmo de crecimiento de los indicadores económicos y la satisfacción de los clientes pues se evidencian deficiencias en el servicio de restauración en el restaurante por no tener aplicado un sistema de gestión de la calidad (SGC) a pesar de tenerlo diseñado a nivel de empresa, lo cual constituye la situación problemática detectada.

A partir de este análisis se plantea el problema de investigación siguiente: Cómo contribuir a la identificación de los factores causales en la gestión de la calidad con enfoque integral, con vistas a conocer la situación real del proceso de servicios en el restaurante que posibilite la futura implementación del SGC en el Complejo gastronómico cultural "Santa Rosalía", en correspondencia con las etapas que plantea la norma ISO:9000:2008 y los estándares de la Empresa Palmares.

Para darle solución al problema de investigación planteado se formula la Hipótesis siguiente: Si se identifican los factores causales en la gestión de la calidad con enfoque integral, con vistas a conocer la situación real del proceso de servicios en el restaurante se posibilitará la futura implementación del SGC en el Complejo Gastronómico Cultural "Santa Rosalía", en correspondencia con las etapas que plantea la norma ISO:9000:2008 y los estándares de la Empresa Palmares.

Por tanto el objetivo general de la investigación está encaminado a diseñar un plan de acciones que permitan la implantación del SGC en el restaurante del Complejo Gastronómico Cultural "Santa Rosalía", en correspondencia con las fases que plantea la norma ISO 9000:2008 y los estándares de la Empresa Palmares.

Y para dar cumplimiento a este objetivo general se plantean los objetivos específicos siguientes:

1. Realizar una revisión bibliográfica, que permita profundizar en los principios y conceptos relacionados con la calidad, servicios y restauración vinculados con la problemática abordada.

2. Aplicar un procedimiento de diagnóstico que permita caracterizar la situación real con relación a la calidad del servicio en el restaurante “Santa Rosalía”.
3. Diseñar acciones para la implantación del SGC en el restaurante del Complejo Gastronómico Cultural “Santa Rosalía”, en correspondencia con las fases que plantea la norma ISO 9000:2008 y los estándares de la Empresa Palmares.
4. Validar del plan de acciones diseñadas para la implantación del sistema de gestión de la calidad en el restaurante. del Complejo Gastronómico Cultural “Santa Rosalía”.

Para la realización de esta investigación se utilizan métodos y herramientas de análisis–síntesis, de análisis–solución, observación directa al proceso de prestación de servicio en la entidad objeto de estudio, utilización de lista chequeo, diagramas de flujo, diagramas causa efecto, mapeo de procesos y el software Visio para la representación gráfica de procedimientos y figuras.

La investigación se desarrolla mediante las etapas siguientes:

1. Análisis teórico de la temática objeto de estudio que abarca conceptos de calidad, sistemas y diagnóstico de calidad en servicios de restauración.
2. Investigación de campo con la aplicación del procedimiento de diagnóstico para comprobar el estado actual de la calidad en el restaurante “Santa Rosalía”.
3. Diseño de acciones para la implantación del SGC en el restaurante del Complejo Gastronómico Cultural “Santa Rosalía”, en correspondencia con las fases que plantea la norma ISO 9000:2008.

Esta investigación se justifica por su:

Conveniencia: es conveniente para la empresa, especialmente para el perfeccionamiento de su proceso de restauración al demostrar la necesidad de la utilización de nuevas formas de hacer y de administrar los procesos, lo que redundará en la elevación de la calidad del servicio y mantener así su posicionamiento en el mercado y en particular, para el restaurante, que es donde mayor repercusión tiene, al demostrar la necesidad de situar al cliente en el centro, convirtiendo cada contacto con él en una oportunidad de ventas para la empresa.

Implicaciones prácticas: dado por su factibilidad en la mejora del sistema de gestión de la calidad con posibilidades de ser aplicado en otras áreas. En este caso, permitió conocer la situación real con relación a la temática abordada, específicamente en el restaurante “Santa Rosalía” y en correspondencia con las normas ISO 9000:2008.

Valor metodológico: porque constituye una guía lógica y metodológica para la empresa y en específico para el área de restauración, en el fortalecimiento de las funciones que se realizan para lograr la satisfacción de los clientes, posible a ser utilizada en el resto del país.

Viabilidad: es viable porque los recursos que necesita para su ejecución son accesibles contando con el personal preparado para realizar la actividad.

La investigación tiene un impacto económico, ya que la aplicación de las mejoras en el proceso de trabajo del restaurante brinda la posibilidad de lograr una gestión más eficaz de las relaciones con los clientes, reduciéndose sus insatisfacciones y el deterioro de los indicadores económicos del complejo.

El impacto social está dado por el fortalecimiento de las relaciones entre la empresa y sus clientes lo que contribuirá a elevar la confianza y preferencia de los clientes y proveedores, al estar dotados de una imagen fortalecida por la responsabilidad social y ética en el desarrollo de su trabajo.

Otro impacto que tendrá la generalización de esta investigación será en la docencia, tanto en el pregrado, como en el postgrado ya que sus resultados, se deberán incorporar a los programas que se imparten actualmente, tales como Gestión de la Calidad, Gestión de Alimentos y Bebidas y otros afines en la carrera Licenciatura en Turismo, además de enriquecer el plan de postgrados, con la inclusión de estos resultados, como experiencia práctica, que podrán ser de utilidad a directivos y especialistas de diferentes entidades.

El informe presentado se estructura de la manera siguiente: la introducción que resume la importancia del tema tratado, así como la esencia de la problemática y los objetivos que se trazan para resolverla, el capítulo 1 con el análisis bibliográfico realizado sobre la temática, abordando elementos teóricos contemporáneos sobre calidad, restauración y diagnóstico de la calidad en el servicio de restauración, el capítulo 2 con la aplicación de un procedimiento de diagnóstico, que posibilita conocer la situación real con relación a la calidad del servicio y el capítulo 3 con el diseño de acciones en correspondencia con las fases que plantea la norma ISO 9000:2008, de forma tal que sustenten la posterior implementación del sistema. Seguidamente se proponen las conclusiones derivadas de la investigación y las recomendaciones que propician un conjunto de ideas que garantizan la continuidad de la investigación, por último la bibliografía y un cuerpo de anexos que apoyan la mejor comprensión del trabajo presentado.

Capítulo 1



CAPÍTULO 1. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA REFERENTE A LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS DE RESTAURACIÓN

1.1 Introducción al primer capítulo

Este capítulo hace un recorrido por los diferentes conceptos de calidad y restauración, los que han evolucionado siempre hacia el mismo fin: mantener una oferta de productos y servicios directo con el cliente y de manera personalizada, así como lograr eficiencia en todos los procesos, posibilidad que le brindan la aplicación de sistemas de gestión que impliquen mejora continua. Se realiza un análisis de algunas de las metodologías utilizadas para realizar diagnósticos de la calidad y se da una panorámica general de su comportamiento en el mundo y en Cuba. La secuencia lógica del análisis se representa en la Figura 1.

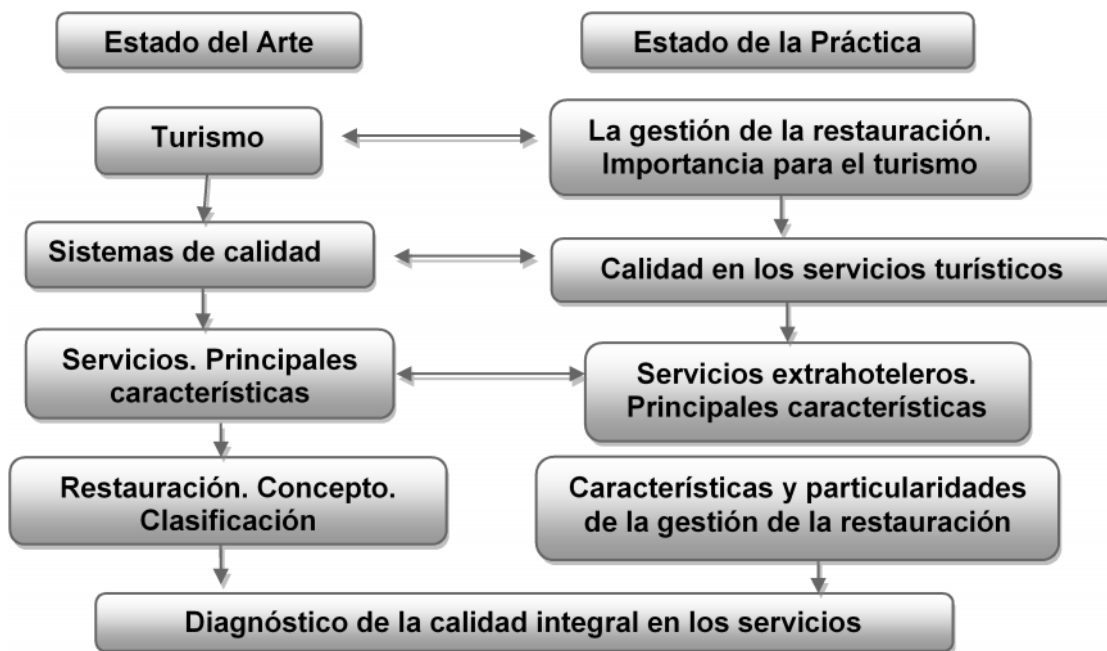


Figura 1. Hilo conductor del análisis bibliográfico. Fuente: elaboración propia.

1.2 Turismo

La definición clásica de turismo parte de considerar el traslado o viaje como el elemento básico que determinaba su existencia. Si bien ello es así en una primera visión, actualmente se conceptualiza el turismo como un fenómeno más complejo donde intervienen otros elementos, entre los cuales figuran: el alojamiento, la alimentación y la recreación del viajero, además del viaje propiamente dicho.

Esto ha conducido a conceptualizar el turismo como un sistema cuya operación está integrada por diferentes actividades que constituyen un conjunto indisoluble, sin tales componentes resulta difícil concebirlo actualmente.

En resumen, turismo es: el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar de domicilio, en tanto que dichos desplazamientos y permanencia no estén motivados por una actividad lucrativa. (Kurr Krapf & Walter Hunziker, 1942).

Según la OMT: turismo son aquellas “Actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios u otros motivos”.

En Cuba, la política desarrollada por el estado cubano a partir de 1959 y en especial los esfuerzos desplegados a partir de las últimas dos décadas tanto en la comercialización como en la construcción y desarrollo de la infraestructura turística, han hecho posible que el país posea en la actualidad un nivel reconocido en el área del Caribe y que el turismo se haya convertido en la industria más importante del país, tanto por los ingresos que esta genera, como por el efecto multiplicador que tiene en la economía Cubana, contribuyendo a la reanimación de otros sectores de la economía.

El Ministerio de Turismo en Cuba cuenta con varias cadenas hoteleras: Hoteles Cubanacán, Gran Caribe, Islazul, Gaviota, Turismo y Salud, otras; así como entidades extrahoteleras, de recreación y restaurantes; transporte; receptivos y agencias de viajes; tiendas turísticas; náuticas y aseguramiento y apoyo donde la mejora de la calidad del servicio siempre está presente, entre las que se encuentran Palmares, Transtur, Caracol, entre otras.

1.3 Calidad en los servicios turísticos

En la actualidad los productos y servicios no sólo tienen que ser aptos para el uso que se les ha asignado sino que, además, tienen que igualar e incluso superar las expectativas que los clientes han depositado en ellos. El objetivo consiste en satisfacer a los clientes desde el principio hasta el fin. Esta nueva concepción de la calidad es lo que se conoce como “calidad del servicio”.

Solo podrá entenderse que es calidad de un servicio si se opta por el concepto relativo y amplio de la calidad; así como por la aseveración de que el servicio resulta intangible y por supuesto por la clasificación que se haga del servicio objeto de estudio.

La percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos, cualitativos, de un producto o servicio principal. (Larrea, 1991)

La calidad en los servicios no es la coherencia entre las propiedades de un bien y las exigencias del cliente. Es más exactamente la correspondencia entre la percepción de las propiedades de dicho bien y de lo que de él se espera. Es la comparación entre el desempeño y las expectativas del comprador.

Una de las vías para comprender las particularidades de la calidad en los servicios es el estudio de las características de calidad. En las entidades de servicio todas están presentes, pero son particularmente destacables las psicológicas, éticas y temporales, referidas a tiempo y fiabilidad si nos referimos a Juran en particular. También hay características cuyo estado deseado es un valor nulo y otras que deben estabilizarse entre determinadas magnitudes o límites. Para que todo el proceso de servicio funcione correctamente deben atenderse, aspectos tales como la concepción y diseño del proceso su capacidad y a que segmento de población está dirigido el servicio.

La problemática de la calidad en los servicios es diferente con respecto a la industria. El proceso y el consumo son simultáneos, ello elimina a “todos los mecanismos de filtraje” que hay en las fábricas, pues no se puede controlar calidad y rechazar lo que no sirvió, pues ya se consumió.

Existe consenso para expresar que la calidad está conformada por dos elementos: uno objetivo y otro subjetivo corroborando que la calidad del servicio es aquella que satisface al cliente, pero ahí también existe otra relatividad.

Inicialmente se centra sobre la calidad de la realización del servicio y sobre su adaptación a las especificaciones fijadas por los prestatarios, abordándose el tema de la calidad en el servicio como si se tratara de calidad de un producto (Gronroos, 1982). Después el concepto se desplaza hacia el consumidor, vinculándose de alguna forma a la noción del nivel de satisfacción que es objeto de la realización del servicio, produciéndose de esta forma una mutación, pasando de una calidad objetiva a una calidad subjetiva (Morin y Jallais, 1991). El concepto se entiende de esta última forma en base a la calidad percibida o humanística frente a la calidad técnica o mecánica inicial (Carman, 1990). La segunda implica un aspecto objetivo o característica de una cosa o acontecimiento mientras que la primera implica la respuesta subjetiva del individuo a objetos y es, por esta razón, un fenómeno altamente relativista que difiere entre juicios (Holbrook y Corfman, 1985).

El concepto de calidad objetiva está próximo al concepto de calidad basada en la fabricación (Zeithaml, 1988), e implica la conformidad con las especificaciones de producción o con los estándares de servicio (Crosby, 1991). Introduciendo la percepción, la definición es desde la óptica del cliente. La calidad se entiende entonces como: “la conformidad a la necesidad real del cliente” (Collet, Lansier y Ollivier, 1989) haciendo referencia a la calidad que existe únicamente en la mente del cliente (Bailey, 1991). De esta forma, dos aproximaciones distintas de calidad percibida se desarrollan y puede ser definida como “los juicios del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del producto” (Zeithaml, 1988), o bien como “conveniencia para el uso cubriendo las necesidades del cliente” (Steenkamp, 1990). De las dos definiciones de calidad percibida, solamente la primera permite su adaptación a los servicios en base a sus especificaciones mencionadas únicamente para la calidad percibida de los productos (Koelemeijer, Roest y Verhallen, 1993). La primera aproximación permite definirla de acuerdo con Zeithaml (1988) como: diferente de la calidad objetiva, un nivel de abstracción más alto que un atributo específico de un producto, una valoración global que en algunos casos se asemeja a la actitud y un juicio hecho habitualmente dentro de un conjunto evocado.

Derivada entonces de esta aproximación, Parasuraman (1993) definen la calidad de servicio percibida como un juicio global o actitud relativa a la superioridad del servicio.

Grönroos (1983) por el contrario indica que ésta es dependiente de la comparación del servicio esperado con el servicio percibido y es por esta razón, el resultado de un proceso de evaluación continuado. De forma similar, Lewis y Booms (1983) establecen que la calidad de servicio percibida es: la discrepancia entre expectativas y percepciones de resultado, es decir, la resultante de una evaluación en la que el usuario compara la experiencia percibida del servicio, con las expectativas que tenía en el momento de la compra, es “una medida de cómo el nivel de servicio entregado iguala las expectativas del cliente en una base consistente”. Las expectativas de un individuo son, según Cadotte, Woodruff y Jenkins (1987):

- Confirmadas cuando un servicio conforma las expectativas.
- Negativamente confirmadas cuando el servicio no resulta como se esperó.
- Positivamente confirmadas cuando el servicio resulta mejor de lo que se esperó.

Esta forma de entender el concepto es soportada ampliamente y es la base del desarrollo teórico y metodológico que permite modelar el proceso de calidad del servicio propuesto por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993). Los clientes valoran la calidad del servicio al comparar lo que desean y esperan, con lo que actualmente perciben que reciben a partir de Parasuraman, Zeithaml y Berry, (1988): “la discrepancia entre las percepciones de los consumidores de los servicios ofrecidos por una empresa en particular y sus expectativas acerca de la oferta de las empresas en tales servicios”, resultando de una comparación entre lo que considera debe ser el servicio ofrecido por la empresa (sus expectativas) y su percepción del resultado de los prestatarios del servicio (sus percepciones). Consecuentemente la variable es función de “la magnitud y dirección del desajuste entre el servicio esperado y el servicio percibido” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985), en donde las expectativas son consideradas como “deseos o necesidades de los consumidores”, (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1988), de forma y manera que “los juicios de alta o baja calidad de servicio dependen de cómo perciben los consumidores el resultado actual del servicio en el contexto de lo que esperaban” (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985). “Para lograr reputación de calidad una organización debe cubrir o exceder las expectativas del cliente”. Parasuraman, Zeithaml y Berry, a su vez, determinaron que la percepción de la calidad de un servicio posee diez componentes: cortesía, comprensión, veracidad, competencia, seguridad, comunicación, credibilidad, velocidad de respuesta, accesibilidad y tangibilidad.

La calidad del servicio debe ser medida y evaluada por el cliente mediante las dimensiones de calidad de los servicios: elementos tangibles, fiabilidad, capacidad de respuesta, comunicación, credibilidad, seguridad, competencia, gentileza, comprensión / conocimiento del cliente y accesibilidad. (Errasit, Eliset; 2008)

1.3.1 Sistemas de calidad

La calidad se ha convertido en uno de los factores esenciales para el funcionamiento de cualquier organización industrial o de servicio. El aumento de la competencia en el mundo ha conducido al surgimiento de expectativas cada vez más exigentes de los clientes con respecto a la calidad, al mismo tiempo se ha producido una creciente toma de conciencia por parte de las organizaciones: para obtener sistemáticamente buenos resultados económicos, de manera tal que se requiere de un mejoramiento continuo de la calidad para un aumento de la satisfacción de los clientes, la organización y de otras partes interesadas.

El término calidad ha tenido varios significados en el tiempo, algunos autores la definen como un término subjetivo para el cual cada persona tiene su propia definición, ya sea absoluta y/o relativa. Son muchos los autores que han expresado lo difícil de una definición de calidad; el diccionario de la lengua española define este vocablo en los términos siguientes: “propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permite apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie”.

Calidad según Pérez, 1994, también es: satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del “valor” que han recibido y percibido.

Farouk M. Fauzi (1997) plantea que calidad no es más que satisfacer los requerimientos del cliente a un costo mínimo y según Feigenbaum, presidente de la Academia Internacional de la calidad (1971), calidad es la resultante de una combinación de características de ingeniería y de fabricación determinantes del grado de satisfacción que el producto proporcione al consumidor durante su uso, reconceptualizando dicho concepto en 1997 donde plantea que es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de la gestión de los distintos grupos de la organización para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente.

En las Normas ISO 9000:2008 se define calidad como el “grado en que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos” y esta definición es considerada como el resultado de su evolución. Juran y Gryna, (1999) definen como un concepto destacable, el de función calidad que es el conjunto de todas las actividades a través de las cuales se alcanza la aptitud de uso, sin importar el lugar en el que se realizan.

Lograr calidad en el resultado del trabajo de una entidad demuestra todo un conjunto de cualidades de la misma, que realmente son difíciles de lograr, y a su vez muy necesarias si se desea ser eficaz, eficiente y efectivo (Fernández Clúa, 1999). Esta autora, ha re conceptualizado el concepto de calidad integral para los servicios (2002), a tenor de lo planteado por las normas ISO 9000, 14000 y 18000, como: “la capacidad de los procesos de servicios que incrementan su valor al desarrollar la servucción en equilibrio y con clima adecuado de forma competitiva para satisfacer necesidades, deseos y/o expectativas de los clientes sin efectos negativos para el medio ambiente y que contribuyen a la elevación de su nivel de vida”.

Según la organización mundial del turismo (OMT) calidad es “el resultado de un proceso que implica la satisfacción de todas las necesidades, exigencias y expectativas legítimas

de los consumidores respecto a los productos y servicios, a un precio aceptable, de conformidad las condiciones contractuales mutuamente aceptadas y con los factores subyacentes que determinan la calidad tales como la seguridad, la higiene, la accesibilidad, la transparencia, la autenticidad y la armonía de una actividad turística preocupada por su entorno humano y natural”.

Todos estos autores plantean en su concepto de calidad la mejora continua de los procesos por lo que se hace necesaria una correcta gestión de los mismos.

Según Juran la gestión es un *breckthoright* (ruptura de pensamiento) o sea, nueva formación de directivos, mejora constante, punto de partida para hacer avanzar la empresa y el país. Se puede lograr el éxito implementando y manteniendo un sistema de gestión que esté diseñado para mejorar continuamente su desempeño mediante la consideración de las necesidades de todas las partes interesadas y dentro de esta disciplina la gestión de la calidad.

La Gestión de la Calidad es una manera de mejorar constantemente *"performance"* (desempeño, rendimiento) en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponible. El mejoramiento está orientado a alcanzar metas amplias, como los costes, la calidad, la participación en el mercado, los proyectos y el crecimiento, combinando métodos de administración básicos con esfuerzos innovadores y habilidades técnicas especializadas en una estructura orientada a perfeccionar constantemente todos los procesos. Esta requiere compromiso y disciplina, además de un esfuerzo continuo.

Aplica métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar los servicios suministrados a una organización y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro. Integra, además, métodos de administración fundamentalmente basados en los esfuerzos de perfeccionamiento orientado al mejoramiento continuo

El Ministerio de defensa de los Estados Unidos define la Gestión de la Calidad como una filosofía así como un conjunto de principios rectores que representa el fundamento de una organización en constante mejoramiento. La esencia de la gestión indica que la dirección debe orientar a la organización de forma tal que la conduzca hacia la mejora del desempeño basada en el cumplimiento de los principios de gestión de la calidad.

Si se analiza lo planteado por los gurúes de la calidad y se compara con los principios planteados por los modelos para la Gestión de la Calidad, se observa que en muchos casos estas son coincidentes. (Ver Anexo 1)

La gestión es un proceso dinámico, interactivo y eficiente; consistente en planear, organizar, liderar y controlar las acciones en la entidad, desarrollado por un órgano de dirección mediante el empleo de grupos de personas y de su autoridad para el establecimiento; logro y mejora de los propósitos de constitución de la organización, sobre la base del conocimiento de las leyes y principios de la sociedad, la naturaleza humana y la técnica así como de información en general.

Un sistema es una estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos. (Aragón González; Neida: 2000)

En las normas ISO 9000:2008 se define que Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) el conjunto de directrices, políticas y requisitos que se deben satisfacer para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad, para dar cumplimiento a los estándares de calidad definidos o acordados con el cliente para un proceso o producto y se diseñan con el objetivo de establecer y facilitar las tareas productivas de la empresa, mediante métodos relacionados con la actividad; que permiten controlar, evaluar y resolver de manera permanente el proceso operativo y los problemas inherentes, tomando en cuenta los aspectos directos e indirectos respecto de la calidad.

Un SGC constituye el conjunto formado por la estructura organizacional, los procedimientos, procesos y recursos (materiales, de personal u otros) necesarios para implementar la gerencia de calidad. Con ellos se hace una evaluación de cómo y porqué se hacen las cosas. Todas las empresa, grandes y pequeñas, ya tienen una forma establecida o un sistema de hacer negocios. Las normas del SGC identifican rasgos que pueden ayudar a que las empresas satisfagan los requisitos de sus clientes. No tratan de imponer algo totalmente nuevo.

El SGC debe implicar a todas las fases del ciclo de vida de productos y servicios, desde la identificación de necesidades del mercado hasta la satisfacción de los requerimientos del cliente. Debe responder a un compromiso de la organización con la calidad, no debe utilizarse con el único fin de certificarse ante un organismo, ya que de no existir tal compromiso la entropía se encargará de que el sistema baje a niveles donde se pierda el prestigio. El compromiso debe ser asumido por toda la organización, por todos sus niveles,

y empezar desde el más alto; estableciéndose para todas las actividades que afectan la calidad de un producto o servicio.

Estos sistemas deben cumplir con una serie de requisitos que se han de tener en cuenta. Algunos de ellos son importantes porque definen la política, objetivos y compromisos en materia de calidad. Otro de ellos es el compromiso de la alta dirección y el desarrollo e implantación del sistema de la calidad que debe estar en constante mejora con el fin de integrar y alinear los procesos que alcanzan los resultados deseados, así como enfocar los esfuerzos en los procesos principales, proporcionando, a las partes interesadas, confianza en la consistencia, efectividad y eficacia de la organización.

El enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad anima a las organizaciones a analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Un sistema de gestión de la calidad puede proporcionar el marco de referencia para la mejora continua con objeto de incrementar la probabilidad de aumentar la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas. Proporciona confianza tanto a la organización como a sus clientes, de su capacidad para proporcionar productos que satisfagan los requisitos de forma coherente.

Las organizaciones deben establecer, documentar, implementar y mantener un sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, basándose en los requisitos de la misma. Para ello deben:

- identificar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización.
- determinar la secuencia e interacción de estos procesos
- determinar los criterios y métodos necesarios para asegurarse de que tanto la operación como el control de estos procesos sean eficaces
- asegurarse de la disponibilidad de recursos e información necesarios para apoyar la operación y el seguimiento de estos procesos
- realizar el seguimiento, la medición y el análisis de estos procesos
- implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos

Los sistemas que gestionan la calidad deben estar en constante revisión, teniendo en cuenta las formas de llevar a cabo estos procesos. El SGC será por tanto el punto de partida en los programas de mejoramiento y para desarrollarlo se debe partir de:

- Preparación (diagnóstico de la situación actual, formación de equipos de proyecto)
- Planificación (definir actividades, establecer planes de proyecto)
- Comunicación e información (partes involucradas)
- Aplicación (proceso de implantación)
- Certificación (auditoria de precertificación, corrección de no conformidades, auditoria de certificación)
- Mantenimiento (seguimiento de no conformidades, acciones correctivas y preventivas, mejoramiento continuo, auditorias internas).

Para que se garanticen estos requerimientos es necesario que se cumpla con dos aspectos fundamentales que son: preparación de toda la documentación soporte del SGC diseñado; implantación y aplicación efectiva de los requerimientos formalmente establecidos. Para esto es necesario tener en cuenta las consideraciones siguientes:

- Confección de un sistema documentado de acuerdo con las especificaciones de la norma aplicable.
- Identificación de cualquier exigencia relativa a la capacidad de procesos que sobrepase el estado actual de la técnica, con tiempo suficiente para desarrollar los medios necesarios.
- Compatibilidad del diseño, proceso de fabricación e instalación con los procedimientos de inspección y ensayo y toda la documentación aplicable.
- Disponibilidad de recursos para la adquisición de equipos de control de proceso y de inspección y la actualización de las técnicas de control, inspección y ensayo, cuando sea necesario.

La gran ventaja que tiene la aplicación de la norma ISO 9000, es el prestigio que aporta que una empresa haya pasado la auditoria de certificación y mantenga el certificado. En Cuba la implantación de un SGC se realiza, generalmente, a través del cumplimiento de los requisitos de la norma NC ISO 9001: 2008 para garantizar el enfoque al cliente a la hora de prestar un servicio.

1.3.2 Servicios. Principales características

El servicio es un proceso interpersonal que implica respeto en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente. Es factible y deseable prestar servicios de igual a igual, ejercer la profesión y el oficio con dignidad; realizar la paradoja semántica de “servir sin ser vil”. (Albretch, K, 1992.)

En los años 50 este nuevo concepto de servicio se fue desarrollando en el mundo empresarial y las entidades de servicio comenzaron a autodefinirse. Con la evolución de estas ideas se fue comprendiendo que se podía vender imagen, dinero, rapidez, seguridad o comodidad, de igual forma que un producto industrial. Ya en las dos ultimas décadas, las empresas de servicios no han tenido un importantísimo papel en el desarrollo económico de los países desarrollados, sino el principal. Para las empresas Industriales, el cliente queda lejos, mientras que productor y usuario se encuentran cara a cara en las empresas de servicios.

Identificar y clasificar los servicios es más difícil que hacerlo con los bienes. Existen múltiples conceptos y definiciones elaborados por los autores acerca de la denominación y tipología de los servicios (Ver Anexo 2) entre las cuales se encuentra el concepto dado por Cantú en el 2001 donde se define servicio como “la actividad o conjunto de actividades de naturaleza casi siempre intangible que se realizan mediante la interacción entre el cliente y el empleado y/o instalaciones físicas de servicio, con el objeto de satisfacer un deseo o necesidad.”

La *American Marketing Association* (Asociación Americana de Marketing, 1985) considera que los servicios se pueden clasificar en diez grupos: servicios de salud, financieros, profesionales, servicios de hotelería, viajes y turismo, relacionados con el deporte, el arte y la diversión, proporcionados por los poderes públicos o semipúblicos y organizaciones sin ánimo de lucro, distribución, alquiler y leasing, educación e investigación, telecomunicaciones, personales, de reparaciones y mantenimiento.

Esta clasificación es puramente descriptiva y aunque incompleta, nos permite una aproximación a la actividad de servicios. No obstante la clasificación que tenga el servicio que se preste, el mismo debe estar desarrollándose dentro de los parámetros establecidos para cada uno de ellos, garantizando así la calidad.

1.4 Restauración. Concepto y Clasificación

Con el creciente desarrollo del turismo, a nivel mundial, y ulterior diversificación de los servicios hoteleros, surge la actividad de Alimentos y Bebidas (A+B), identificada internacionalmente como *Food and Beverages* (F&B), que comprende todo lo relacionado con el servicio gastronómico (o restauración), desde su producción hasta el servicio o la venta.

Según la Real Academia de la Lengua Española, Restauración significa: Acción y efecto de restaurar. Restablecimiento de un régimen político. Acción de restituir a una obra de arte su aspecto original. Arte culinario con carácter comercial (es decir actividad de quien tiene o explota un restaurante...).

Pudiéndose definir de forma general la restauración como aquella que ofrece al cliente servicios de alimentación y/o bebidas dentro de este subsector turístico, distinguiéndose principalmente las siguientes modalidades de empresas: restaurantes, tabernas, cafeterías, cafés-bares, etc.

1.4.1 La gestión de la restauración. Importancia para el turismo

La actividad de restauración, es muy importante dado el papel que desempeña; de ella dependerá: planificar, organizar, desarrollar, controlar y evaluar todas las acciones encaminadas a la producción y costos para los alimentos y bebidas que se les proporcionarán a los huéspedes durante su estancia. (Figura 2)



Figura 2. Gestión de los recursos y procesos en la restauración. Fase operativa. Fuente: Muñoz (2010), tomado de (Ayala, Martín y Rodríguez, 2003)

De igual manera deberá tener contacto directo anticipadamente con la gerencia de ventas o comercial, para conocer la ocupación y proceder a proveerse de todos los insumos y materia prima para la elaboración de alimentos y bebidas, que se servirán en los buffets,

restaurantes y bar, teniendo en cuenta la responsabilidad que la instalación asume al tener personas residiendo y alimentándose en el interior de la misma. (Medina et al, 2008)

En la prestación de los servicios de comidas y/o bebidas del proceso de restauración; desde que un cliente reserva una mesa o llega a cualquiera de los restaurantes o comedores de un hotel, se inicia un “ritual” cuyo principal objetivo es hacerle volver y convertirlo en un cliente “predicador” de las experiencias culinarias y atenciones recibidas. Todo esto puede resumirse según Gallego (2002), en un conjunto de pasos, que son mostrados en el Anexo 3. Por otro lado se deben distinguir diferentes tipos de enfoques en lo que se refiere al bar del Complejo.

1.4.2 Características y particularidades de la gestión de la restauración

Durante años las entidades de servicio han intentado conseguir mejoras en su gestión adaptando los conceptos y métodos de mejora de productividad y calidad de las empresas industriales. Ha quedado evidenciado, que no puede soslayarse, que en la industria de la restauración son aplicables todos los principios gerenciales de la organización y gestión empresarial en general. Sin embargo, y dadas las características que la misma posee es obligado tener en cuenta su aplicación considerando las particularidades que el servicio de restauración tiene.

Se ha tenido en cuenta la clasificación del profesor Fernández Pirla que coincide con Gómez, Medina y Escalona, 2003, quienes consideran a la actividad de restauración como: empresa de prestación de servicios, empresa transformadora de productos y empresa comercializadora. La primera es la esencial dada la preponderancia de la prestación de los servicios humanos, sean estas entidades hoteleras o comerciales, factor de primordial importancia a conceptualizar, en que si el mismo no funciona correctamente, resultarán ineficaces e inútiles todos los esfuerzos materiales que se hagan, tanto con anterioridad como con posterioridad.

En la segunda se trata entonces de la necesidad que existe para garantizar una supervisión óptima de la calidad del producto, de disponer a todas horas y en todo lugar de un personal capaz de desarrollar todas las actividades eficientemente, tanto administrativas, como técnicas.

En la tercera, el juego de múltiples elementos importantes no impide la previsión exacta de los servicios a prestar, no con antelación de días sino de horas y minutos, es una de las características de importancia de la industria de elaboración y las áreas de servicio de alimentos y bebidas de las entidades hoteleras. Estos factores imponderables, imposibles

de controlar por ser en la mayoría de los casos externos a la institución, dan lugar con frecuencia, a una acumulación de trabajo en ciertos momentos, que se conocen como horas de mayor demanda, momentos picos o puntas, como se quiera clasificar por los diferentes autores. En ocasiones, se presentan de improviso y, muchas veces, fuera de las horas predecibles. (Gómez, Medina y Escalona, 2003)

Sin embargo, para asegurarse una correcta prestación de los servicios en el área de restauración de una entidad hotelera, será forzoso, prever personal suficiente para poder prestar, en los momentos picos, un servicio eficiente y con la calidad que esperan los clientes, de forma tal que el personal no ejecute indiscriminadamente tareas que no están en su competencia específica sin un adecuado estudio de posibilidades y factibilidades. pues brindar un servicio de calidad, requiere una gran especialización profesional. Estas son algunas de las peculiaridades que pueden encontrarse a la hora de enfrentar un proceso de gestión en un área de restauración en entidades hoteleras. (Gómez, Medina y Escalona, 2003)

Se hace necesario para alcanzar esta meta, que cada trabajador de este tipo de actividad, y sobre todo aquellos que trabajan en contacto directo con el cliente, tengan el más alto concepto de las relaciones humanas en todos los sentidos. Deben ser capaces de comprender las motivaciones del cliente, cualquiera que sea su nacionalidad, raza, o credo, ideología, costumbre, etc. Por otra parte, deben tener un conocimiento profundo de la organización y funcionamiento de la entidad dentro de la cual trabaja.

La restauración, como otros sectores de la actividad turística, impone a la gestión moderna, para mantenerse competitivo y en disposición de satisfacer al cliente, por lo tanto, se trata de redoblar la eficacia, atención y competencia. Se debe tener presente el constante cambio en todas los sectores de la economía a nivel mundial, no son s los clientes los que cambian sino que son las funciones de las comidas las que evolucionan, y será preciso invertir en equipos y materiales, así como la simplificación de las elaboraciones gastronómicas buscando una óptima estandarización de las tecnologías para cualquiera que sea la categoría del restaurante del mañana, de la entidad hotelera donde se encuentre. Se resalta a la gestión por proceso como el medio indispensable para el logro de estos objetivos (Gómez, Medina y Escalona, 2003).

Otra dimensión importante en la gestión de restauración en entidades hoteleras es tratar de mejorar la competencia en algunas coordenadas que hacen que el cliente busque a la empresa porque ésta le ofrece esa dimensión de servicio que él busca (Araluce, 2001):

- **La personalización:** depende de la capacidad de identificar (diagnosticar) las necesidades singulares del cliente, de los medios de que se dispone para satisfacerlos, y de los deseos que se tiene de ser útil resolviendo esa necesidad.
- **El tiempo de respuesta:** más valioso cuanto más rápido sea. Responder cuanto antes a las demandas de los clientes. Dotar a las personas en contacto con el cliente de los recursos necesarios para que puedan dar respuestas a las peticiones.
- **Hacer accesible los servicios desde más lugares.** hacer cercanos los servicios, utilización de más intermediarios (teléfono, ordenadores, cajeros automáticos, y otros etc.) para que el cliente pueda pedir los servicios desde más lugares.
- **Aumentar las horas de acceso a los servicios.** hacer accesible los servicios en «cualquier momento» del día, y en cualquier día del año. O sea, amoldarse a los cambios de vida de los clientes y hacerle la vida fácil con un horario que le sea cómodo.

1.4.3 La restauración extrahotelera

La restauración extrahotelera está integrada al grupo empresarial Palmares y al grupo Habaguanex que administra establecimientos gastronómicos y recreativos en la Habana. El Grupo Empresarial Extrahotelero Palmares inicia sus actividades el 1º de noviembre del 2004, como consecuencia del proceso de reestructuración llevado a cabo por el Ministerio del Turismo (MINTUR), en el cual se unificaron las empresas Palmares, Rumbos, Cubasol y la Extrahotelera de Gran Caribe para dar lugar a esta nueva empresa, la que consta como creada oficialmente en la Escritura Pública 2936 de la Notaría Especial del Ministerio de Justicia (MINJUS) otorgada el 8 de diciembre del 2004. De igual forma, en enero de 2006 se incorporan a la misma las instalaciones extrahoteleras del Grupo Hotelero Islazul. (Machado,T y Lemes A ,2006)

Su objeto social es satisfacer necesidades de ocio y recreación de los turistas en centros extrahoteleros, mediante ofertas de actividades y entretenimiento variados, está compuesto por 18 sucursales que agrupan a más de 1000 instalaciones diseminadas a lo largo y ancho del país, vinculándolas por lo general, a centros históricos-culturales, playas, ocio, carreteras interprovinciales. Las líneas de negocios del Grupo Extrahotelero Palmares: comida rápida, restaurantes, bares, centros de arte y entretenimiento, comercio especializado, complejos turísticos, franquicias, turismo de naturaleza, turismo deportivo. (Machado,T y Lemes A ,2006)

1.5 Servicios extrahoteleros. Principales características

La restauración ha pasado por muy diferentes vicisitudes a lo largo de los últimos cuarenta años, como consecuencia de modas, cambios de costumbres, y condicionantes socioeconómicas. Dentro de la restauración comercial se pueden encontrar diferentes tipos de establecimiento, que han estado regulados de forma normativa por el Ministerio del Turismo (ya sea el país), a través de diferentes reglamentaciones: hotelera, de restaurantes, de cafeterías, de bares y tabernas, etc., que pueden variar de forma sensible de unas comunidades a otras. (Gestión y Organización de la Restauración, 2000).

Los restaurantes son el establecimiento representativo de la actividad de restauración, el mismo es definido según la NC 126 (2001) como: aquel que está concebido para el servicio y consumo de alimentos equivalente a un desayuno, un almuerzo y/o una comida. Por lo general, la mayor parte de los platos que conforman el menú son elaborados en el propio establecimiento, aunque en algunos casos, se les da terminación a los productos que proceden de otros centros de producción. Las características del servicio, el mobiliario, las condiciones físico-ambientales, junto a otros factores proporcionan los elementos diferenciadores de estos establecimientos.

Las reglamentaciones han evolucionado en cuanto a la clasificación de estos establecimientos, y así el servicio de alimentos y bebidas se ha definido de varias formas; las que pueden ser evaluadas en el Anexo 4. Además, los restaurantes son clasificados por las reglamentaciones de cada país en varias categorías, las cuales generalmente no coinciden entre sí ni con la de los hoteles. En vez de estrellas, aquí se emplean tenedores, soles, círculos (de oro, plata, etc.) y otros símbolos. (Ayala, Martín y Rodríguez, 2003)

Además en el caso de Cuba, según la NC 126 (2001), los restaurantes se clasificarán en cinco categorías: especial, primera, segunda, tercera y cuarta, según disposición establecida por la autoridad gastronómica competente, identificándose cada una de ellas con el correspondiente número de tenedores, cinco, cuatro, tres, dos y uno debiendo aumentar el grado de calidad de la edificación y de los elementos de sus locales como aumente su categoría.

1.5.1 Procesos de servicio

El diseño del servicio en empresas extrahoteleras está relacionado con orientar toda la empresa al cliente: todas las áreas y las personas deben trabajar para este, contando permanentemente con sus expectativas, necesidades y preferencias.

Una instalación extrahotelera ofrece un conjunto de servicios con una duración claramente inferior a la mayoría de los servicios prestados por una empresa de otro sector. Todo ello dentro de un marco en el que la elección del cliente está basada en unos parámetros más cercanos a las expectativas de ocio, de relajación, descanso, acogimiento y hospitalidad. De forma más concisa, si alguien contrata un viaje en avión, lo hace por pura necesidad, y con el único objetivo de llegar cuanto antes al punto de destino. Por lo tanto debemos entender como proceso: "un conjunto de actividades, interconectadas, encaminadas a la consecución de un objetivo en forma de servicio que, lejos de ofrecer al cliente un beneficio cuantificable, este se medirá en términos de sensaciones culminadas en un concepto de bienestar total. Y todo esto en un lapso de tiempo relativamente mínimo que abarca desde la elección de la instalación para la prestación del servicio. (Beltrán et al, 2002)

Así mismo se puede definir al proceso de servicio como el conjunto organizado de acciones y operaciones orientadas a satisfacer determinadas necesidades o deseos de los clientes (Amozarrain, 1999).

En el dominio del turismo está el alojamiento y la restauración donde el servicio de alimentos está compuesto por bienes tangibles e intangibles, combinados de modo tal que dan como resultado una gran variedad de tipos de restaurantes. Esto significa que el restaurante vende un "producto" sui géneris, el cual está configurado por varios elementos que al combinarse de un modo particular dan un resultado específico.

Los restaurantes de turismo tienen una problemática diferente a la de aquellos que atienden otras clientelas pues al encontrarse generalmente situados dentro de las zonas turísticas que rodean los hoteles, monumentos, agencias de viajes, centros históricos, en las ciudades y otros establecimientos, polarizan la atracción de los visitantes extranjeros. Es por todo lo explicado que resulta de primer orden realizar diagnósticos de la gestión de la calidad en los procesos de servicios para detectar de manera anticipada las deficiencias de los mismos que impidan brindar un servicio eficiente acorde a las exigencias de los clientes.

1.5.2 Diagnóstico de la calidad integral en los servicios

La importancia del diagnóstico ha sido reconocida, incluso por clásicos de la Gestión de la Calidad como Crosby y Juran, los cuales señalan la importancia vital de este proceso para la mejora y la necesidad de su uso sistemático. La propia naturaleza del diagnóstico y su significado específico definen su estrecha relación con el análisis y la evaluación, sin embargo, en muchas ocasiones se subestima este primordial proceso o se mediatiza, mediante evaluaciones deficientes y carentes de análisis que limitan su alcance y efectividad, lo que afecta la toma de decisiones.

La evaluación, el análisis y la diagnosis se complementan y constituyen la primera etapa para la Gestión de la Calidad, su uso sistemático e interrelación con la gestión permitirá la evaluación de indicadores de resultado, su análisis mediante la medición de indicadores de proceso y la diagnosis de las causas, facilitando el diseño e implementación de SGC. Para la realización eficaz de estos procesos en las empresas de servicio, es fundamental la estandarización y fijación de indicadores de proceso.

EL diagnóstico no es mas que una fotografía analítica de la situación actual y de la dinámica de su posible desarrollo, por lo que reflejará los problemas, insuficiencias, virtudes, debilidades, fortalezas y amenazas que presenta la organización empresarial en su funcionamiento. Además constituye un punto de partida hacia un objetivo superior que es la eficiencia en el desempeño de la producción o la prestación de un servicio.

Teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico la empresa podrá proyectar el camino a seguir para lograra la eficiencia necesaria.

El diagnóstico es una investigación compleja a través de la cual se determinan las áreas de problemas que imposibilitan el buen desempeño de la organización en función de sus objetivos. La Figura 3 muestra los pasos para desarrollar un diagnóstico de carácter general, propuesto por Maday Díaz Hernández en “Diseño de un procedimiento de diagnóstico de carácter integral para los servicios”, la autora plantea que el proceso de diagnóstico debe ser identificado por sus características de calidad: sencillez, flexibilidad, posibilidad real de identificación de causas, pertinencia, oportunidad, correspondencia con el concepto de calidad empleado y la normalización.

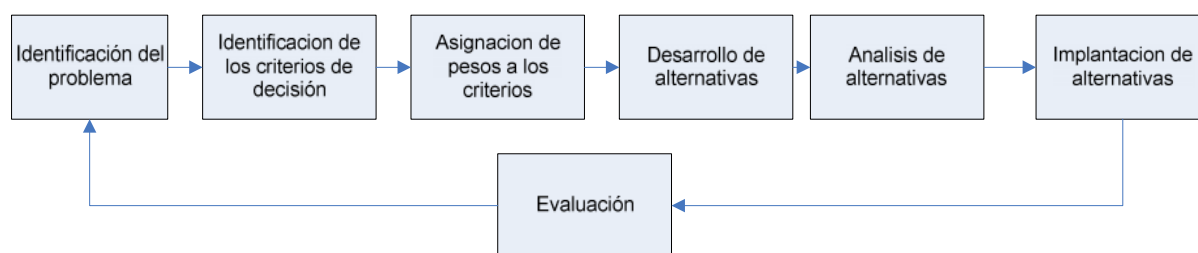


Figura 3. Pasos para desarrollar un diagnóstico de forma general. Fuente: Díaz Hernández, M; 2004)

1.6 Conclusiones del primer capítulo

A partir de la investigación bibliográfica realizada, se puede arribar las siguientes conclusiones:

1. La información analizada, y el criterio de los especialistas en el tema, reflejan el continuo desarrollo de las actividades del turismo, los viajes y la hospitalidad en un gran número de países, lo cual ha contribuido en forma significativa al avance económico, social y cultural de los países implicados como Cuba.
2. Los autores consultados coinciden en definir la gestión de restauración como la actividad más productiva para el restaurante, de ahí, la necesidad de conocer a fondo los objetivos y estrategias para el desarrollo de esta área en aras de gestionarlos de forma eficiente.
3. Como resultado de la investigación bibliográfica realizada sobre los métodos, metodologías y procedimientos parra la evaluación, el análisis y la diagnosis se complementan y constituyen la primera etapa para la Gestión de la Calidad, su uso sistemático e interrelación con la gestión permitirá la evaluación de indicadores de resultado, su análisis mediante la medición de indicadores de proceso y la diagnosis de las causas, facilitando el diseño e implementación de SGC.

Capítulo 2



CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL RESTAURANTE DEL COMPLEJO GASTRONÓMICO CULTURAL “SANTA ROSALÍA”

2.1 Introducción al segundo capítulo

El diagnóstico situacional, sienta las bases para determinar y asignar prioridades a los problemas, a las cuestiones debatibles y decisivas, y a las oportunidades que se ofrezcan. Constituye por tanto, un importante paso a efectuar para la planificación de una empresa o entidad turística. (Montaño, 2004 a; Martínez y col, 2008). Teniendo en cuenta lo antes planteado este capítulo tiene como objetivo realizar un diagnóstico que permita identificar la situación real con relación a la gestión de la calidad en el restaurante del CGC “Santa Rosalía” en aras de implementar dicho sistema, para ello se comenzará con la caracterización del complejo conforme a los elementos que muestra la Figura 4.



Figura 4. Elementos a tener en cuenta para la caracterización del Complejo Gastronómico Cultural “Santa Rosalía”. Fuente: elaboración propia.

2.2 Caracterización general del Complejo Gastronómico Cultural “Santa Rosalía”

El CGC “Santa Rosalía” está asociado con la explotación del turismo histórico cultural en la Ciudad de Santa Clara, en él se fusionan los valores culturales locales, su identidad y tradición junto al Arte Culinario Cubano e internacional, todo enriquecido con lo más novedoso de la moda en el centro del país, lanzamiento de obras plásticas de nuestros más relevantes artistas y lo más variado, múltiple y mixto de nuestra artesanía popular.

El inmueble, cuyo código arquitectónico representa el estilo ecléctico de la época en que se construyó, con una planta rectangular a la que se puede acceder por la Calle Máximo Gómez, como fachada principal y por la Calle Lorda (fondo).

El edificio, a pesar de su forma rectangular sus áreas techadas presentan la forma de una “U”, conformada en su parte delantera por dos espacios o crujías separadas entre si por una columnata (abierta) y rematada por grandes arcos, estos dos espacios o locales se

desarrollan paralelos a la calle Máximo Gómez. A continuación y hacia la parte posterior se desarrolla un gran patio interior central y a ambos lados del patio dos galerías techadas, perpendiculares a la parte delantera y compuesta por varios locales cada una de ellas, y rematados hacia el patio por pasillos exteriores abiertos.

Con un área total de 1201.50 m² fue reconstruida sobre la base de unas ruinas con valor Histórico Patrimonial ubicada en el área del casco histórico de la ciudad, formando parte del Parque "Leoncio Vidal" y su entorno, declarado Monumento Nacional con Grado de Protección II, por la Resolución No. 156, de fecha 24 de junio de 1999, emitida por la Comisión Nacional de Monumentos, rodeada de instalaciones tanto culturales como de actividades gastronómica de gran relevancia en la Ciudad como el Teatro La Caridad.

Entrada principal por la Calle Máximo Gómez y entrada para abastecimientos por la calle Lorda, frente: 27 m fondo: 24 m, lateral izquierdo entrando: 47.50 m, lateral derecho entrando: 44.50 m, .área total: 1201.50 m², área ocupada: 1 201.50 m².

Características de la construcción:

- Salón/Bar /Área de Elaboración/Tiendas/Servicios Sanitarios
- Salón (27m x 10.3 m) y Bar y área de elaboración con portales (34 m x 7.3 m)
- Tiendas y Servicios Sanitarios con portales (24.5 m x 7.3 m)
- Área de Almacenes (enclavada encima de la cisterna)
- Cisterna: construida con paredes de bloques macizos de uso común para Santa Rosalía y el Teatro "La Caridad" (inmueble contiguo) y reserva de agua para casos de incendios.
- Patio Interior (23 m x 9.36 m)

Al Inmueble lo delimitan como se describe a continuación:

- Frente: Calle Máximo Gómez. Fondo: calle Borda.
- Lateral izquierdo entrando: Restaurante Colonial "1868" con frente a calle Máximo Gómez.
- Lateral derecho entrando: Teatro "La Caridad con frente a Parque Vidal.

Dentro de las actividades que desarrolla este complejo se encuentran las restauración con un área de salón de 140 plazas, actividad de bar que se que se ubica en el patio central de la instalación, dos áreas de tiendas que se encuentran en el lateral una con Licorera Bombonera con fuerte presencia de productos comercializados por Pucara y otra al Fondo de Bienes Culturales con productos artesanales fundamentalmente souvenir para turistas, área de cocina y luncht, baños públicos y de servicio, oficinas administrativas, almacén, área de mantenimiento, áreas de desperdicios y otros.

Se desarrollaran actividad de restauración internacional a la carta y mesa buffet, los clientes potenciales turistas promovidos por agencias de viajes, turistas libres y clientes ocasionales que soliciten nuestros servicios. Se incluye una programación cultural que esta conformada por noches temáticas en el Patio bar, desfiles de modas y expo-venta de obras de artistas plásticos de nuestra localidad.

El complejo cuenta con 29 trabajadores 3 mujeres y el resto son hombres que estarán distribuidos de la manera siguiente. 2 auxiliares de limpieza, 2 porteros, 2 capitanes de salón, 6 dependientes gastronómicos, 3 dependientes del bar, 2 luncheros, 1 mester de cocina o jefe de brigada, 2 cocineros A, auxiliares generales de cocina, 2 cocineros D, 1 almacenero, 1 económico, 1 obrero de mantenimiento, 1 administrador, 1 sub. administrador.

Tabla 1. Composición de la plantilla. Fuente: Estadística departamento de recursos humanos.

Categoría	Aprobada	Cubierta	%
Dirigentes	2	1	50
Técnicos	1	1	100
Obreros	1	1	100
Servicio	25	25	100
Total	29	28	96,5

El complejo realiza la operación con un estilo de trabajo sustentado en las bases que plantea el Sistema de Dirección y Gestión Empresarial mediante el acuerdo 5844 del 2006 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, proceso que ha evolucionado según la planificación inicial del Ministerio de Turismo. Teniendo en cuenta la importancia que reviste la calidad de los servicios dentro del proceso de desarrollo empresarial es que se toma como objeto de estudio el restaurante del CGC “Santa Rosalía” pues se considera el área de restauración más importante que tiene el complejo.

2.3 Diagnóstico de la situación actual en el restaurante del CGC “Santa Rosalía”

Se emplea el procedimiento de diagnóstico propuesto por Díaz Hernández, (2004) el cual ha sido aplicado con resultados satisfactorios por Pedraza, 2009, en el Cabaret Costa Sur. En la Figura 5 se muestra el procedimiento, el mismo se considera válido para el objetivo propuesto, pues permite identificar problemas y causas que originan y afectan la calidad del servicio de restauración teniendo en cuenta que el mismo presenta las características siguientes:

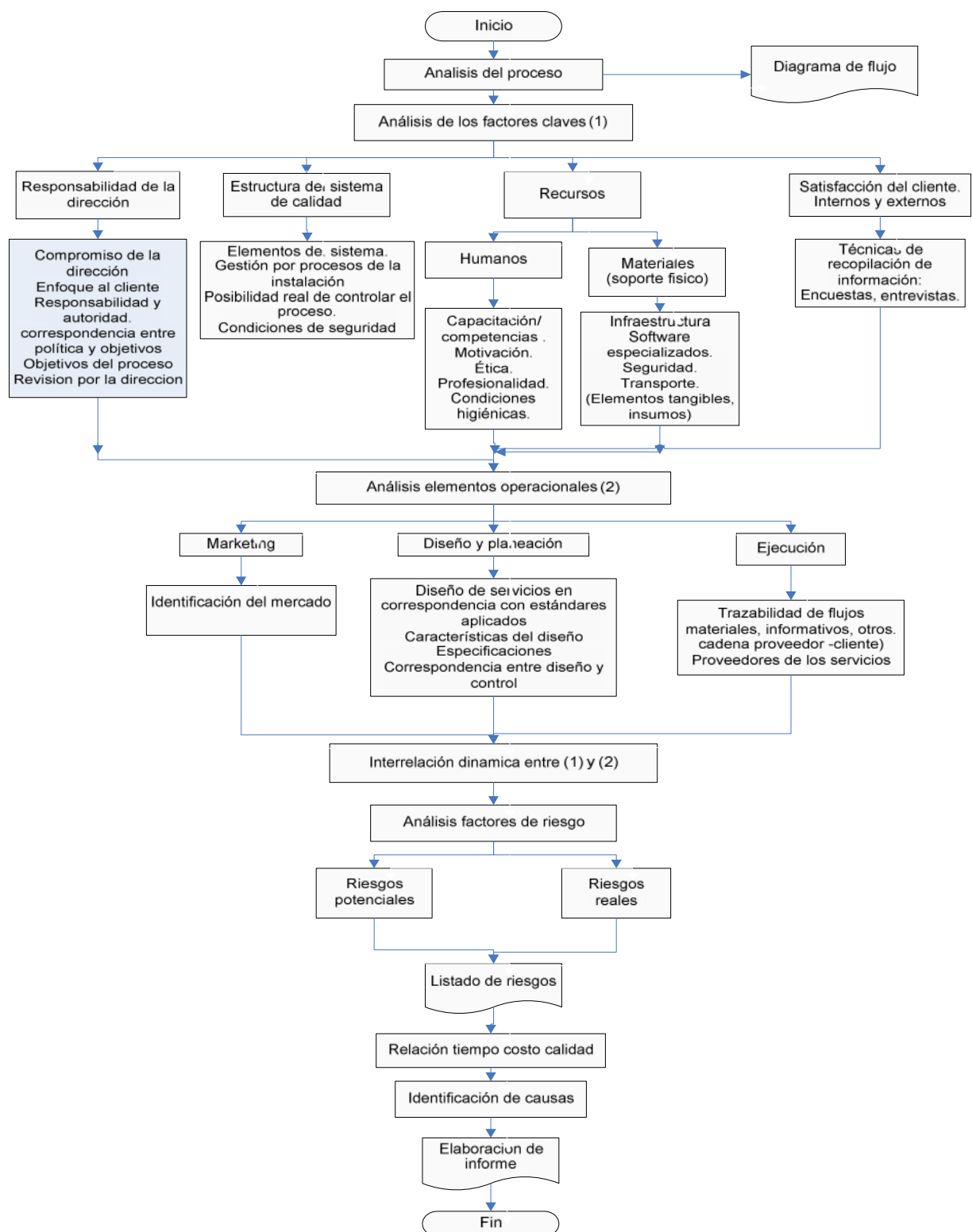


Figura 5. Procedimiento de diagnóstico de carácter integral para los servicios de restauración. Fuente: Díaz Hernández, (2004)

- **Flexibilidad:** posibilidad de aplicarlo a todos los procesos de cualquier restaurante
- **Posibilidad de identificación de causas:** debe permitir cruzar variables para comprobar respuestas y captar datos para aplicar herramientas básicas de calidad.
- **Pertinencia:** debe ser propicio o adecuado a los servicios y estar orientado al proceso objeto de estudio.
- **Oportunidad:** puede aplicarse cuando se necesite.
- **Correspondencia con el concepto de calidad empleado:** debe incluir elementos del concepto de calidad integral de forma evidente en las preguntas.
- **Normalizado:** debe responder a un proceso ordenado capaz de ser generalizado.

En el proceso de diagnóstico es necesario estudiar a fondo:

- Los problemas que se afrontan, de forma detallada, enfatizando elementos causales.
- Describir, identificar y definir el qué, cuándo, quién y por qué.
- Describir en qué grado las situaciones actuales, están en correspondencia con los nuevos requerimientos.
- Poner al descubierto los factores y las fuerzas que ocasionan problemas.
- Preparar la información necesaria para adoptar decisiones sobre el como orientar el trabajo enfocado a la solución de problemas.
- Examinar cabalmente las relaciones que tienen importancia sobre los problemas objeto de análisis.

2.4. Análisis del proceso de servicio gastronómicos en el restaurante del CGC “Santa Rosalía”

El restaurante posee la categoría de “3 tenedores” y su propósito consiste en ofrecer un servicio de restauración, ofertando platos genéricos donde resaltan platos auténticos del territorio posibilitando así la oportunidad a los clientes de cenar con un servicio personalizado en un ambiente apropiado. También mantiene una programación cultural variada con artistas de la comunidad para el deleite de los clientes amenizando la estancia en el restaurante, se complementa con un bar donde se oferta una variada gama de coctelería y bebidas tanto nacional como internacional.

Análisis del proceso de servicios gastronómicos en el restaurante

El proceso de servicio del restaurante está descrito en el procedimiento específico del restaurante. Cuenta con el mapa de procesos como guía para la toma de decisiones en cuanto a las ocurrencias de interfases entre los mismos. No se cuenta con el diagrama de

flujo que posibilite el análisis organizado del mismo y con ello poder verificar la evolución de la actividad que se propone desarrollar, por ende, resulta complejo identificar los puntos débiles y controles adicionales del proceso, además de otras ventajas que representa contar con esta herramientas.

Análisis de los factores claves

El análisis de los factores claves permite conocer el estado actual del servicio de restauración, en cuanto a: responsabilidad de la dirección, estructura del sistema, gestión de recursos y la satisfacción de los clientes.

- **Responsabilidad de la dirección**

La Dirección de la Sucursal se encuentra comprometida con la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad, desarrollado sobre la base del cumplimiento de los requisitos de la Norma NC ISO 9001 vigente y la integración paulatina de los Sistema de Gestión Ambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo desarrollados de acuerdo a las normas NC-ISO 14001 y NC-ISO 18001 vigentes.

Para el análisis del sistema de gestión de calidad del servicio en el restaurante, es necesario partir de valorar la situación con relación a la responsabilidad de la dirección en el complejo. Para esto se aplica la lista chequeo del sistema de Gestión de la Calidad (Ver anexo 4) en los puntos que a este aspecto se refieren, comprobado que la alta dirección tiene conocimiento de los requerimientos regulatorios y legales para ser aplicados en la organización según su alcance y producto ofertado, y aun así, las acciones tomadas a razón de su seguimiento y mejora en la instalación no son enfocadas a la satisfacción del cliente pues no se tienen en cuenta todas las necesidades y expectativas de los mismos.

En entrevista (Ver anexo 5) al consejo de dirección se pudo detectar que la responsabilidad ante la calidad no es la adecuada, pues aunque existen los objetivos de calidad, los mismos no están redactados de forma clara que tributen a la mejora continua. Se comprobó que está nombrada el representante de la dirección para atender la actividad de la calidad (RDC) y que posee los conocimientos necesarios para afianzar e impulsar dicha actividad, lo que no excluye que pueda superarse en temas relacionados con la calidad del servicio.

En cuanto a la política de la calidad, está formulada a partir de la política de la empresa, que en su concepción está en correspondencia con la misión y la visión de la empresa resultando coherente con las mismas, la política no está contextualizada a las condiciones

actuales ya que fue formulada en el 2012 y aún no se han realizado revisiones que posibiliten su actualización.

Es meritorio destacar que en el restaurante se trabaja con elementos medioambientales, y de seguridad y salud de los trabajadores, aunque de forma aislada.

No existe una total previsión con relación a la mejora continua y las mayores incidencias se detectaron en el control de documentos y archivos, así como en los resultados de la revisión por la dirección, mediante auditorías internas, en los que no se incluyen aspectos relacionado con la calidad.

Aunque existen objetivos descritos, estos no responden en su totalidad a la satisfacción del cliente, la mejora continua y el desempeño del sistema, no son medibles ni cuantificables, ni existen planes de acción o planes de calidad que posibiliten su ejecución y al no estar contextualizada la política de la calidad no están en correspondencia con las necesidades de la instalación.

Los tipos de auditoría que se realizan son fundamentalmente a la parte económica y no a la gestión de los procesos.

- **Estructura del sistema de calidad**

En el restaurante existen manuales de operaciones pero no son utilizados en su totalidad para el desarrollo y mejora del proceso de servicio. No existe el enfoque a proceso por lo que existen desconexiones en el sistema que afecta en su dinámica a la cadena proveedor-cliente.

Los resultados de inspecciones no se toman en cuenta con carácter preventivo para evitar problemas que afecten la calidad. Los controles están definidos, pero no con enfoque a proceso, más bien con carácter económico, por ejemplo:

1. Arqueos de caja, inspecciones de primer orden, control de los documentos primarios, control administrativo en las diferentes áreas.
2. Revisión diaria de posibles quejas o insatisfacciones.
3. Listado de precios y normas técnicas actualizadas.
4. Control de insumos y cristalería.
5. Solicitud de productos e insumos necesarios para el servicio de las formas estipuladas.
6. Vale de entrega de mercancías recibidas procedentes del almacén.
7. Control de entradas de mercancías.
8. Inventarios de productos listos para la venta.

9. Inventario de medios básicos.
10. Registro de incidencias.
11. Registro y control de trabajadores del área y su asistencia.
12. Planes de ingresos por áreas.
13. Otros controles internos propios de la empresa.

- **Recursos**

El personal que participa en la actividad de servicio en el restaurante debe ser competente, con bases en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas. En este sentido, se constató que no están definidas las competencias necesarias para cada puesto de trabajo del personal lo que pueda afectar la calidad del servicio que realiza.

La plantilla del complejo no está totalmente cubierta aspecto que no favorece el cumplimiento de la operación, en estos momentos no está ocupado el cargo de administrador del complejo. En cuanto al restaurante si está cubierta la plantilla.

La Tabla 2 muestra que la mayoría de los trabajadores se encuentran en el rango de 40 a 45 años, por lo que cuentan con experiencia en el cargo y estabilidad laboral, característica que favorece el desempeño en el proceso.

Tabla 2. Composición de la plantilla del restaurante según rango de edades. Fuente: Estadística departamento de recursos humanos.

Rango	30-35	35-40	40-45	más 45	Total
Cantidad	1	6	7	2	16
%	6,2	37,5	43,7	12,5	100

Sin lugar a dudas es baja la incorporación de trabajadores de raza negra y mestiza a la actividad del restaurante (Ver Tabla 3), aspecto que tiene sus raíces en la historia y el desarrollo de la comunidad donde está enclavado.

Tabla 3. Composición de la plantilla del restaurante, según la raza. Fuente: Estadística departamento de recursos humanos

Raza	Blanca	Mestizo	Negra	Total
Cantidad	16	-	-	16
%	100	-	-	100

La Tabla 4 evidencia que solo existe la fuerza de trabajo masculina, aspecto que no atenta la operación del restaurante.

Tabla 4. Composición de la plantilla del restaurante, según el sexo. Fuente: Estadística departamento de recursos humanos

Sexo	Masculino	Femenino	Total
Cantidad	16	-	16
%	100	-	100

Los 16 trabajadores están formados en la Escuela de Hotelería y Turismo y su nivel educacional se muestra en la Tabla 5), constituyendo un elemento facilitado para la prestación de servicio.

Tabla 5. Composición de la plantilla del restaurante, según el nivel de escolaridad. Fuente: Estadística departamento de recursos humanos

Nivel escolaridad	Medio Superior	Superior	Total
Cantidad	15	1	16
%	93,7	6,2	100

La instalación mantiene un plan de capacitación activo el cual se cumple con rigurosidad y celo según programa, el mismo tiene como objetivo la superación profesional y la capacitación, sin embargo el desarrollo de acciones de capacitación en la temática de idiomas es algo que necesita actualización.

La evaluación del desempeño que se aplica a los trabajadores está en correspondencia con la metodología que dispone el MINTUR para tal efecto, el mismo no responde al esfuerzo y compromiso de los trabajadores, por lo que resulta una evaluación fría e inadecuada, siendo la única forma de evaluación.

Las condiciones de trabajo e higiénico- sanitario son aceptable, manteniendo de forma sistemática la actualización de riesgos laborales tributando a la no existencia de accidentes de trabajo. El uniforme de trabajo está bien concebido con un diseño acorde a la actividad del restaurante, existiendo dificultades con el calzado, ya que este debe tener ciertas características de elegancia y comodidad que actualmente, no las reúne. En cada área de trabajo existe un programa según la legislación vigente.

El trabajo está organizado en dos brigadas que laboran en días alternos con horario de 10:00 am hasta las 11:00 pm. Además tienen planificado un día franco quincenal. Otro elemento importante es el disfrute de las vacaciones de manera planificada de forma tal que no se afecte el servicio y responda a la higiene laboral.

Materiales

Una de las características del servicio del restaurante consiste en la combinación de elementos tangibles con los intangibles relacionados con la percepción de los clientes, entre los elementos tangibles están los relacionados con el equipamiento del restaurante, para lo cual se hace necesario hacer un análisis de los mismos. En la Tabla 6 se describe el estado técnico del equipamiento del restaurante

Tabla 6. Estado técnico del equipamiento del restaurante. Fuente: elaboración propia.

No.	Descripción	U	Observaciones
1	Mesa de despacho	1	Ubicada en relación directa con el lunch y las áreas del salón, en buen estado.
2	Mueble de apoyo	2	Para tener stop de vajillas y lencería, en buen estado.
3	Mesa y caja registradora	1	Ubicado es una esquina donde no afecte al cliente y a la vez visible, buen estado
4	Exhibidor	1	Muestra las líquidos a ofertar, con temperatura adecuada.
5	Mesa y sillas para los clientes		Por tener poco tiempo de explotación se encuentran en buen estado, 104 sillas, 18 mesa de 4 comensales, 8 de 2 y 2 de 8.

Existen sistemas computacionales que permiten el fácil y rápido procesamiento de la información que se maneja en la actividad económica o de prestación de servicios, en este caso se cuenta con un sistema que responde a las características del restaurante.

En el restaurante se realizan cobros en efectivo al concluir la actividad de servicio al cliente, al final de la jornada laboral se entrega al administrador que lo guarda en una caja fuerte hasta el día siguiente que es depositado en el Banco.

Infraestructura

La infraestructura está acorde con la actividad que se realiza ya que existen condiciones para desarrollar procesos como el de marcha hacia delante en el restaurante, existen las señalé tica en toda la instalación impidiendo la desorientación en los clientes.

La cocina cuenta con el mobiliario y las condiciones higiénicas sanitarias requeridas para un buen desempeño de los servicios de restauración que garanticen la satisfacción de los clientes, las condiciones estéticas, de confort, funcionales e higiénicas sanitarias están garantizadas por ser una instalación totalmente nueva.

No se cuenta con software donde se obtengan informaciones que faciliten la toma de decisiones basadas en datos relacionadas con la calidad, la información transita de forma espontánea presentando en muchas ocasiones duplicidad, tergiversación y un alto nivel de ruidos, afectando el buen funcionamiento del proceso de toma de decisiones.

- El restaurante está diseñado para ofertar servicio de Buffet para grupos organizados de Turistas y a la carta, con Categoría “3 Tenedores”.
- Cumple con las regulaciones o requisitos sanitarios generales que se plantean en las NC 453:2006, para este tipo de servicio.
- Capacidad para 104 plazas. Considera (2,1 m²) por plaza.
- El área de salón está ordenada de forma tal que luego permita sectorizar y/o categorizar los espacios, fundamentalmente con el mobiliario.
- El Restaurante aprovecha la ventilación natural y cuenta además con ventiladores de techo. La iluminación se realiza con apliques de interior y lámparas de techo tipo araña.
- La decoración interna: maceteros de cerámicas con plantas ornaméntales, escultura interine, vitrales fijos con hacia la galería del patio con elementos divisorios de madera y metal
- Existen mesas de 4 plazas cuadradas y de 2 plazas las que al unirse pueden convertirse en una mesa de 6 y 8 plazas
- Los muebles auxiliares tienen expositores de vinos para cada uno de los salones.
- Para el servicio buffet se cuenta con equipamiento necesario: 6 islas de servicio (2 calientes, una fría, 1 mantenimiento, 1 neutra y 1 plancha.

Vestíbulo de acceso y recepción

- Ubicado en relación directa con el acceso por la Calle Máximo Gómez, este espacio es el elemento integrador-comunicador entre las áreas del restaurante, los locales pertenecientes al área de tiendas, al patio central y el acceso al bar.
- El diseño y ubicación del mobiliario tiene en cuenta la integración y armonía de los diferentes espacios de la primera crujía.
- Espacio único físicamente (sin divisiones fijas o permanentes), pero con los elementos de su decoración y ambientación (mobiliario, vegetación, mamparas y otros elementos), se logra una separación o desvinculación de los dos accesos fundamentales, es decir, un acceso hacia el área de estar del restaurante y hacia el bar y patio y otro acceso hacia las áreas de exposición o galerías y tiendas.

Área de Restauración

El restaurante está diseñado para ofertar servicio de Buffet para grupos organizados de Turistas y a la carta, con Categoría “3 Tenedores”.

Patio bar

- Brinda servicios de Servi-Bar a las áreas del Restaurante y Patio Central y servicios de Bar a su propia barra y el Vestíbulo. Con 100 plazas en las mesas y sillas del patio y 8 banquetas en la barra.
- Está localizado equidistante con el Salón del Restaurante, el Vestíbulo y el Patio Central, de forma tal que puede brindar sus servicio a estas tres áreas.
- Está compuesto por un área de exhibición y despacho y un mostrador con barra, con vínculo hacia el salón principal y patio. Cuenta con un fregadero de dos senos con escurrideras a ambos lados.
- La ventilación, además de la natural, es mediante ventiladores de techo al igual que el restaurante.
- Equipos dispuestos para esta área, mesa refrigerada de 3 puertas. Capacidad 410 Lt, Botellero refrigerado de 3 puertas deslizantes, cafetera semiautomática de 2 de grupos cap. 11lts. Fabricador de hielo en cubos, batidora comercial para bar, refrigerador vertical exhibidor de 2 puerta.

Patio central

- Es el vínculo fundamental entre todos los espacios que lo rodean.
- Con características coloniales tratando de desvirtuar las dos filas de columnas y dinteles que sirven de soporte a las cubiertas de los pasillos exteriores a las galerías, adicionadas o construidas en los años 80 del pasado siglo, las cuales no se corresponden con los códigos de la instalación.
- Se utiliza vegetación, tanto natural como en maceteros que aportan la frescura a este tipo de espacio interior.

Galerías expositoras de artes plásticas

- Dos galerías ubicadas en los propios salones utilizado para el restaurante.

Tiendas

- Se destinaron dos locales ubicados hacia el centro de la galería de la derecha para la venta de productos artesanales elaborados por artistas del FCBC y para la venta de vestuario, calzado y accesorios que será explotado por la Sucursal Comercial de

Tiendas Caracol. Para lograr estos espacios deben demolerse dos muros divisorios y levantar uno nuevo que divida el área a la mitad.

Áreas de servicio

- Cumple con las regulaciones o requisitos sanitarios generales que se plantean en las NC 512:2007 y NC 143:2007 que regulan lo relacionado con el proyecto y construcción de establecimientos de alimentos y los principios generales para la higiene de los alimentos, respectivamente.
- Durante el proceso de elaboración de alimentos se tiene en cuenta el orden establecido para estas operaciones, garantizando el concepto de “marcha adelante”, delimitando totalmente el flujo limpio del sucio evitando sus cruces, a través de pasillos para ello, donde el retorno de lo sucio deberá tener salida hasta la calle.
- Las áreas y espacios disponibles están ubicados en áreas de la galería izquierda.

Se detallan estas áreas de acuerdo al flujo lógico del proceso:

- Área para carga y descarga.
- Área para almacenes.
- Área para la preparación de productos cárnicos y de viandas y vegetales.
- Área de producción: cocción, lunch.
- Área para fregado.
- Oficio para dependientes.

Área para cargar y descargar

- Ubicada en la Calle Lorda y convenientemente protegida del exterior, consta con una puerta metálica de corredera dada la dimensión del vano. Dispone de vertedero y perfil de agua para la limpieza. Está ubicada en relación directa con esta área, la oficina del jefe de almacén, los almacenes y neveras. Existen medios de pesaje para la recepción de las mercancías. Con vínculo directo a esta área está ubicado un servicio

Área para almacenes

- Cumple con los requisitos establecidos en la NC 492:2006 que regula lo relacionado con el almacenamiento de alimentos.
- Estantes parles y otros muebles para la adecuada colocación de las diferentes mercancías.
- Almacén para vacíos retornables y materia primas que tienen relación directa con el retorno o salida sucia hacia el andén, al igual que el local para la basura.

- El almacenero cuenta con una pequeña oficina con un buró, ubicado de forma tal que tenga dominio o control visual del acceso a los almacenes.

Áreas para preparación

Productos cárnicos, pescados y mariscos:

- Este local está climatizado y está en relación directa es con la zona de cocción.
- Las áreas de preparación de cárnicos están físicamente separadas de la de pescados y mariscos, existen las mesetas o mesas auxiliares en sentidos opuestos, es decir una frente a la otra con un pasillo que las separe.
- Cuenta con lavamanos de pedal.
- Cumple con las regulaciones o requisitos sanitarios generales que se plantean en las NC 512:2007 y NC 143:2007 que regulan lo relacionado con el proyecto y construcción de establecimientos de alimentos y los principios generales para la higiene de los alimentos, respectivamente.
- Ubicado en relación directa con el almacén de estos productos y el área para beneficio de viandas y vegetales. En este local se realiza la preparación de víveres.
- Paredes revestidas con azulejos hasta 1 800 mm de altura, según la norma.
- Cuenta con la instalación de agua fría y caliente.
- Tiene un vertedero fijo y a continuación un área para beneficio de viandas y vegetales.

Áreas de producción

Cocina Caliente o Cocción:

- Cumple con las regulaciones o requisitos sanitarios generales que se plantean en las NC 512:2007 y NC 143:2007 que regulan lo relacionado con el proyecto y construcción de establecimientos de alimentos y los principios generales para la higiene de los alimentos, respectivamente.
- Existe relación directa con las áreas de preparación, lunch y despacho.
- Cuenta con un eficiente sistema de extracción y de ventilación. Con campana de extracción que además tiene un sistema de inyección de aire.
- Los pisos de losas son antiácidos y antirresbaladizos y paredes revestidas con azulejos hasta 1 800 mm de altura según la norma.
- Tiene un área de despacho de alimentos elaborados vinculado al oficio para camareros.
- Cuenta con la instalación de agua fría y caliente y con lavamanos de pedal, según lo que establece la norma.

Cocina Fría o Lunch:

- Cumple con las regulaciones o requisitos sanitarios generales que se plantean en las NC 512:2007 y NC 143:2007 que regulan lo relacionado con el proyecto y construcción de establecimientos de alimentos y los principios generales para la higiene de los alimentos, respectivamente.
- El local no está climatizado por ser patrimonio cultural de la ciudad.
- Paredes revestidas con azulejos hasta 1 800 mm de altura o según la norma.
- Cuenta con la instalación de agua fría y caliente y lavamanos de pedal según lo que establece la norma.
- Tiene aspillera para la salida de las elaboraciones relacionada directamente con el área de oficio para dependientes y de despacho de alimentos elaborados de la cocina.

Oficina Jefe de Cocina:

- Tiene relación directa con la cocina, el lunch y oficio para dependientes.
- Tiene control visual hacia dichos locales al tener colocada carpintería conformada por paños de cristal.
- Despensa o closet para guardar determinados productos del diario.

Área de Oficio para Dependientes y Caja

- Ubicada en relación directa con el lunch y el área caliente o cocción (mesa de despacho) así como con las áreas del Salón.
- Espacio para la caja y el (la) cajero (a) y muebles de apoyo para tener stop de vajillas y lencerías, así como para un fabricante de hielo.

Área de fregado**Fregado de vajillas:**

- Tiene relación directa con el salón del restaurante y con la salida del flujo sucio.
- El flujo se manifiesta: recogida de vajilla, fregado y almacenaje de la vajilla, esta última área tendrá relación con el flujo limpio.
- Cuenta con la instalación de agua fría y caliente.

Fregado de Cazuelas:

- Tiene relación directa fundamentalmente con la cocción y cuenta con la instalación de agua fría y caliente.

Otros espacios**Servicios sanitarios públicos**

- Ubicados en el primer local de la galería de la derecha, buscando equidistancia a las diferentes áreas de uso público.
- Cuenta con dos servicios sanitarios para el uso público, uno para cada sexo, además de una cabina sanitaria unisex para minusválidos de 4,5 m², estos tres locales deben contar con vestíbulos de acceso, que pudiera ser uno solo de uso común para todos, de acuerdo a las limitaciones de área.
- El de hombres cuenta con 2 inodoros, 2 urinarios y el de mujeres con 4 inodoros. En ambos casos se ubicarán encimeras corridas con 3 ovalines.
- Tiene espejos corridos sobre las encimeras, así como dispensadores de jabón en cada uno de los ovalines y un dispensador de papel y un secador de mano en función de las encimeras.
- Por su parte, cada cabina para inodoros tiene un dispensador de papel y colgadores.
- Está a disposición de todos los clientes que visiten la edificación.
- Closet de limpieza en área de los servicios sanitarios. y en función de los mismos.
- Cuenta con la instalación de agua fría y caliente.

Locales administrativos

Oficinas Administrativas.

- Ubicada en un segundo nivel (en mezanine existente sobre la galería de la izquierda y hacia el final de la misma).
- Dos oficinas, una para el Administrador y otra para economía y sud Administrador, donde trabajarán al menos dos personas. Ambos locales están climatizados.

Seguridad

El hecho de que disponga de Licencia Sanitaria constituye una fortaleza para cualquier establecimiento de servicios turísticos de estos tiempos, que pretenda ofrecer un buen servicio y una buena imagen.

Cualesquiera que sean las oportunidades que le brinde el entorno a la organización, que puedan ser aprovechadas con vistas a incrementar el arribo de visitantes a la instalación, ofrece una idea bastante clara de que se garantiza las condiciones higiénico sanitarias requeridas para proporcionar al cliente una oferta segura y de calidad.

La solución inmediata es de importancia vital para el logro de un desempeño exitoso y el incremento del poder negociador de la entidad con prestigiosos intermediarios (dígase

Agencias de Viajes y Turoperadores), lo cual sin duda se revierte en una ampliación de la cuota de mercado del producto turístico que comercializa el restaurante.

Abastecimiento

En cuanto al aseguramiento material, la principal deficiencia está en la transportación, por la lejanía que se encuentra de los principales suministradores, lo cual depende en gran medida de los proveedores al no existir transporte en la instalación que posibilite un buen suministro de la mercancía e insumos en tiempo, de forma tal que no se interrumpa el proceso y por consiguiente no se afecte la satisfacción del cliente.

Entre los principales proveedores se encuentran: Cárnico, Pescavilla, Fruta selecta, ITH, Bucanero S.A., Ciego Montero, Pesca Centro, Cuba Café, Empresa Pecuaria MACUM, Pucara, Bodegas del Caribe, Vinos Torres) y se establecen con ellos alianzas estratégicas a nivel de Sucursal. El restaurante mantiene contratos con empresas e instituciones como: Empresa de Telecomunicaciones de Cuba (ETECSA), Universidad Central de las Villas (UCLV), Banco Financiero Internacional (BFI), Oficina Territorial de Empleo al Turismo (OTET), Ciencias Médicas, Materia Prima y con AA.VV como canales de distribución fundamentales en la que se destaca Gaviota Centro.

A través de un análisis de la carta-menú se comprueba que el diseño de la misma es atractivo y oportuno para los clientes, presentando variedades en la oferta, aunque susceptible a la mejora.

- **Estructura del sistema de calidad**

Dentro de la estructura organizativa del restaurante existe un representante de la dirección que atiende la actividad de calidad, encargado de monitorear la satisfacción del cliente de forma sistemática, además, verifica el cumplimiento de las normas establecidas en los diferentes sistemas de gestión.

Este responsable reconoce la necesidad de capacitación para desarrollar las actividades asociadas a la gestión de la calidad. En estos momentos la actividad fundamental está enfocada a la definición, explicación y graficación de los procesos, por lo que la gestión en este sentido se comporta de forma empírica.

Se debe destacar que, en coordinación con los diferentes factores, la empresa realiza las diferentes contrataciones con sus proveedores respetando las regulaciones vigentes y en armonía con la política ambiental definida.

- **Satisfacción del cliente: internos y externos**

Para que existan un buen sistema de Gestión de la Calidad en una instalación primeramente los trabajadores, clientes internos, deben tener el más alto compromiso con el proceso.

Con el objetivo de identificar los problemas, que a juicio de las personas que laboran en el restaurante, están afectando el desempeño del mismo, así como, la obtención de información se aplicó el método: *braintorming* y entrevistas personales (Anexo 6).

Participaron en los ejercicios de *braintorming* y entrevistas un total de 16 trabajadores y 5 miembros del consejo de dirección, lo que representa el 100% de los trabajadores del restaurante y el 50% del consejo de dirección, muestra considerablemente representativa.

Como resultado se puede concluir que el 85,5% de los miembros del consejo de dirección entrevistados, opinan que existen buenas relaciones con los proveedores tanto interno como externo, aunque manifiestan que no existe un sistema de evaluación de los mismos. El 71,4% plantean que no son suficientes los recursos humanos y materiales para atender las demandas de los clientes. El 70% considera que las compras que se afectan para el restaurante se corresponden con el cumplimiento de las exigencias de los clientes. El 50% no conoce qué hacer con un producto rechazado por el cliente. Por último el 32% refleja que no se consideran en la evaluación del desempeño los resultados de calidad.

En cuanto a los trabajadores del restaurante se puede concluir que: a pesar de tener un gran sentido de pertenencia no tienen el estímulo adecuado al no estar la instalación suficientemente comercializada, por tanto, no tienen la oportunidad de demostrar su profesionalidad. El 60% refiere tener poco o ningún conocimiento del sistema de calidad, al mismo tiempo, el 73% refiere lo mismo sobre las normas ISO 9000:2008.

En cuanto al cliente externo, la instalación se vale de la aplicación de herramientas para proveerse de información sobre las necesidades y expectativas de dicho cliente, entre ellas están las encuestas (Anexo 7) y el libro del cliente que aporta la información suficiente para una buena retroalimentación, repercutiendo en la toma de decisiones.

En la instalación se encuestan como mínimo el 15% de los turistas físicos que la visitan, y luego se procesa la información resultando la emisión de un informe a la empresa y copia a la dirección nacional con las no conformidades.

Los resultados de las encuestas muestran que los problemas fundamentales están asociados a la relación calidad precio, la temperatura de los alimentos y el dominio del idioma.

Análisis elementos operacionales

Otro aspecto a considerar en este estudio, es el análisis de los elementos operacionales del servicio de restauración, es decir, el marketing, el diseño y la ejecución. En este aspecto se ha podido constatar que existen dificultades en:

- **Marketing**

En este sentido, el hecho de no contar con una estrategia comercial independiente a la que posee la Empresa, que no se corresponde en esencia a las características específicas del producto turístico que ofrece el complejo, hace que éste sienta con mayor fuerza los embates de la centralización de la comercialización. Es preciso referir que en la medida que la instalación no sea capaz de trazar su propio camino a seguir en lo que concierne a dicha actividad, sentirá con mayor severidad los efectos de una fuerte competencia a nivel nacional e internacional. Es por ello que la dirección debe realizar estudios profundos sobre los clientes nacionales e internacionales para las diferentes temporadas.

- **Diseño y planeación**

El restaurante cuenta con un diseño estructural capaz de satisfacer a clientes individuales y almuerzos para grupos de turistas en tránsito. En estos momentos se encuentra en fase de rediseño en aras de lograr un mejor servicio al garantizar el principio de marcha hacia delante, incluye además, el completamiento de la vajilla, cubertería y cristalería.

El restaurante debe definir el diseño del servicio correspondiente a los estándares planteados. Los principales servicios que brinda son: a la carta y buffet, como estrategia para lograr abaratar los precios de venta. Cuenta con el diseño de un menú que se diferencia por la variedad del plato principal con un precio fijo, además, de una carta por la cual el cliente puede hacer su pedido. En cuanto al servicio de buffet es indispensable calcular el punto de equilibrio, (es cuando la ocupación excede a más de 60 clientes que justifica la realización del mismo pues compensa los gastos incurridos).

En el resultado de las encuestas se pudo conocer que la variedad de platos constituye una problemática para el cliente en general, minimizándose el efecto en el futuro con la extensión de la oferta, con platos más económicos, que atraerían a clientes de menor poder adquisitivo siendo esto comprobado con experiencias de otras instalaciones y por los resultados en encuestas mismas.

- **Ejecución**

Para este análisis hay que tener en cuenta lo relacionado con todo lo imprescindible para lograr una buena coordinación entre los proveedores y el cliente interno con el objetivo de tener todas las condiciones creadas para lograr realizar un buen servicio y satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes externos.

La ejecución de este proceso se lleva a cabo por trabajadores y especialistas que apoyándose en datos e información actualizada mantienen dicha cadena en función, la cual se siente afectada porque no están definidos los flujos materiales, informativos, la cadena proveedor cliente no tiene definida la inspección de aceptación.

- **Análisis factores de riesgo**

La dirección tiene la responsabilidad de asegurarse de que se cumplen los pasos para identificar y mitigar los riesgos potenciales en el servicio de restauración tanto para los clientes internos, como para los externos de la organización.

La evaluación de riesgos se lleva a cabo para evaluar el impacto de posibles fallas o errores en el servicio. Por lo que se debe definir e implementar acciones preventivas para atenuar los riesgos identificados.

La identificación de los riesgos se realiza mediante el análisis documental de la Resolución 60/2006 de la Contraloría General de la República enriqueciéndolo con la técnica de trabajo en grupo garantizando la participación de los trabajadores. La misma se describe a continuación.

Para determinar los riesgos que se incurren en el servicio se realiza una sesión de trabajo con 9 especialistas, cantidad que fue determinada mediante la siguiente expresión:

$$M = \frac{p(1-p)^k}{i^2} \quad (1)$$

Donde:

$$(1-\alpha) = 95\% \quad p = 0.05$$

$$k = 3,8416 \quad i = 0,14$$

M = 9 especialistas

Para la selección de los especialistas se debe tener en cuenta que posean las características siguientes:

1. Relación directa con los procesos asociados a la realización del servicio.
2. Experiencia acumulada en la actividad (un año como mínimo)

3. Formación sobre la temática de servicio avalada por Formatur por excepción con un desempeño efectivo en la actividad.
4. Responsabilidad y compromiso ante la actividad a desarrollar.

Definiéndose como especialistas:

- Dependiente (3)
- Capitán de salón (2)
- Jefe de brigada de cocina
- Jefe de recursos humanos en la empresa
- Jefe de grupo de servicio gastronómico
- Responsable de la actividad de gestión de la calidad de la empresa

Luego de aplicar la técnica tormenta de ideas se exponen los riesgos relacionados con el servicio, los cuales se exponen en la Tabla 7.

Tabla 7. Riesgos reales y potenciales. Fuente: elaboración propia

Riesgo potencial	Riesgo Real
Falsificación de la información, enmiendas, falta de datos	Ubicación de la entrada principal afecta el servicio y con ello los ingresos
Multas a los clientes en el cobro del servicio y su cambio	Insuficiente vajilla para el servicio, por roturas
Descontrol de los recursos asignados	Falta de algunos productos de gran demanda
Descuadre de efectivo	
No poseer la documentación primaria (Pedido A)	
Introducción de mercancías para la venta ilícita	
Mercancías en fecha de vencimiento	

Puede apreciarse que solamente han ocurrido el 14,28% de los riesgos comparados con los potenciales identificados, demostrándose que existe un control efectivo sobre el proceso y la no ocurrencia de hechos delictivos.

Principales Resultados del diagnóstico

Los principales resultados del diagnóstico están asociados a:

- No se trabaja en la actualización de la planeación estratégica.
- Existe una política de calidad en el restaurante descontextualizada, por lo cual no se gestiona la calidad adecuadamente.

- Se debe mejorar la retroalimentación con los trabajadores sobre las necesidades y expectativas de los clientes, así como las necesidades de compras de materiales y medios que influyen en el mejoramiento de la calidad.
- Aunque los trabajadores están capacitados para realizar sus funciones se hace necesario la capacitación en temas de gestión de calidad, enfoque al cliente e idiomas.
- La infraestructura presenta condiciones aceptables, aunque se hace necesario el mantenimiento de las condiciones de la cocina central.
- No existe un sistema de evaluación y reevaluación de proveedores.
- En las evaluaciones del personal y del colectivo no es un indicador relevante el aspecto calidad, midiéndose fundamentalmente de forma cualitativa.
- La política de comercialización está centralizada a nivel de la dirección de la empresa.

2.5 Conclusiones del segundo capítulo

1. La utilización del procedimiento de diagnóstico utilizado posee un carácter integral para los servicios de restauración y permitió caracterizar la situación actual de la calidad del servicio del restaurante, identificando los problemas existentes y las causas que los originan.
2. Los principales resultados del diagnóstico están asociados a que no se trabaja en la actualización de la planeación estratégica, existe una política de calidad en el restaurante descontextualizada, por lo cual no se gestiona la calidad adecuadamente.
3. El uso de técnicas de trabajo en grupo para la recopilación de datos e información le conceden al proceso de diagnóstico mayor profundidad y confianza en los resultados obtenidos.

Capítulo 3



CAPÍTULO 3. ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL RESTAURANTE DEL COMPLEJO GASTRONÓMICO CULTURAL “SANTA ROSALÍA”

3.1 Introducción al tercer capítulo

El presente capítulo tiene como objetivo definir y/o rediseñar elementos que se contemplan el sistema de gestión de la calidad en el restaurante objeto de estudio, en aras de lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes tanto internos como externos.

La propuesta de acciones se realiza teniendo en cuenta las ocho fases para iniciar la aplicación de un sistema de Gestión de Calidad planteadas por las Normas ISO 9000: 2008.

Etapas 1. Determinar las necesidades y expectativas del cliente

Etapas 2. Establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización

- Definir la estructura organizativa de la Entidad

Etapas 3. Determinar los procesos, interrelaciones y las responsabilidades para alcanzar los objetivos de la calidad.

- Establecer la estructura documental del SGC.
- Recopilación de toda la información disponible, incluyendo la legal y reglamentaria aplicable.
- Elaboración de la documentación del SGC.

Etapas 4. Determinar y entregar los recursos para alcanzar los objetivos de la calidad:

- Garantizar el adiestramiento de los directivos y el personal
- Entregar los recursos técnicos y financieros

Etapas 5. Establecer métodos para medir la eficiencia y la eficacia de cada proceso:

- Planificar auditorías internas y otras mediciones

Etapas 6. Aplicar dichos métodos para determinar la eficiencia y la eficacia de cada proceso

Etapas 7. Determinar los medios para prevenir las no conformidades y eliminar sus causas

Etapas 8. Aplicar un proceso para el mejoramiento continuo del SGC a través de:

- Mejoramiento a pequeños pasos
- Proyectos revolucionarios.

3.2 Propuesta de acciones para implantar el sistema de gestión de la calidad

Para realizar la propuesta se tuvo en cuenta la secuencia lógica de 8 etapas que plantea la norma ISO 9000:2008, las mismas se exponen a continuación, explicando elementos esenciales a tener en cuenta para implantar el sistema de gestión en el restaurante, además se presentan algunas propuestas derivadas del resultado del diagnóstico.

Etapas 1. Determinar las necesidades y expectativas del cliente

Las necesidades y expectativas de los clientes se deben analizar constantemente a través de los estudios de marketing con previo conocimiento de los futuros clientes. Como una de las medidas del desempeño del sistema de gestión de la calidad, la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto a si la organización ha cumplido sus requisitos. Deben determinarse los métodos para obtener y utilizar dicha información de forma tal que los resultados contribuyan a la toma de decisiones basada en hechos.

Es importante hacer énfasis en la retroalimentación sistemática con el cliente interno, para poder actuar de forma preventiva ante sus expectativas y necesidades, pues constituye un elemento indispensable para prestar un servicio acorde a los requerimientos de los clientes.

Otro elemento a considerar es lo relacionado con las acciones de comercialización que la dirección del restaurante puede llevar a cabo sin violar la legislación vigente, tomando iniciativas en aras de aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno, en este caso, aprovechar el aumento de arribo de visitantes nacionales, a los cuales se debe estudiar profundamente para ofertarle las opciones que ellos prefieren y con ello beneficiar los indicadores económicos de la instalación.

Por tanto, la dirección debe concentrar sus energías en satisfacer a los clientes, analizar, influir y aumentar la demanda, identificar y explorar nuevas oportunidades de negocios y, por último definir y establecer ventajas competitivas permanentes.

Dentro de las acciones a ejecutar se encuentran:

- Preparación de ofertas especiales para los clientes nacionales en la etapa de verano, días conmemorativos teniendo en cuenta la segmentación del mercado y la correspondencia con los atractivos del entorno.

Etapas 2. Establecer la política y los objetivos de la calidad de la organización

Teniendo en cuenta el análisis hecho en el capítulo anterior, la ausencia de relación entre la alta dirección de la organización y las instalaciones es un factor que incide negativamente para el desarrollo de un sistema de Gestión de la Calidad.

La alta dirección debe asegurarse de establecer políticas que reflejen las intenciones globales, por lo que deben ser adecuadas al propósito de la misma, incluyendo el compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente. Además de ser un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad

En el capítulo 2 se detecta la necesidad de reformular la política a partir de la influencia de la reestructuración del MINTUR y teniendo en cuenta que la redacción responda a las exigencias de la norma ISO 9000. En Tabla 8. Se muestra la correspondencia entre la política de calidad de la empresa Palmares y la del restaurante Santa Rosalía.

Tabla 8. Coherencia entre la política de la calidad del restaurante y la política de calidad de la Empresa. Fuente: elaboración propia.

Complejo	Empresa
El restaurante del CGC "Santa Rosalía" perteneciente a la Sucursal Extrahotelera Palmares Villa Clara brinda servicios de restauración, de comercio y culturales. La dirección se compromete a: Mantener una mejora continua en la prestación de los servicios en correspondencia con los estándares y la Política del Grupo Empresarial, los requisitos pactados con los clientes, la elevación del bienestar, la seguridad y salud de sus trabajadores y a la protección del medio ambiente, cumpliendo los	La Sucursal Extrahotelera Palmares Villa Clara, perteneciente al Ministerio del Turismo, que brinda diversidad de servicios gastronómicos ligeros y de recreación; recreativos, de centros nocturnos, infantiles y culturales, cuenta con una alta dirección administrativa que se compromete a: La mejora continua y a garantizar que los productos turísticos ofertados muestren niveles de calidad que se correspondan con los estándares y la Política de Marcas y Productos del Grupo Empresarial, los requisitos pactados con nuestros clientes, la elevación del bienestar, la seguridad y salud de sus trabajadores y a la protección del medio ambiente, minimizando los riesgos laborales, cumpliendo la legislación vigente y los requisitos legales establecidos para cada una de sus actividades, asegurando el tratamiento preventivo de los procesos

requisitos legales establecidos. Identificaremos los peligros y la adopción de las mejores tecnologías disponibles; el uso eficiente de los recursos. Mantener el confort de la instalación y una cultura sana y segura que permita el bienestar físico y social de los trabajadores y clientes. Mantendrá una política de superación y motivación de sus trabajadores con el objetivo de garantizar un personal competente.	para alcanzar altos rendimientos y eficacia de los mismos en el desempeño de la Organización. Identificaremos los peligros y evaluaremos los riesgos en los procesos asociados, y la adopción de las mejores tecnologías disponibles; el uso eficiente de los recursos naturales, materias primas e insumos, entre otros. La planificación de los recursos estará orientada a crear condiciones; mayor confort de nuestras instalaciones, servicios y una cultura sana y segura que permitan bienestar físico, social y satisfacción en todos nuestros trabajadores, clientes y demás partes interesadas. Mantendrá una política de formación, superación, reconocimiento, estímulo y motivación de sus trabajadores con el objetivo de garantizar un personal competente para cumplimentar los requisitos establecidos en las actividades que desempeñan
---	--

Para proponer una nueva política debe realizarse un análisis de la proyección estratégica de la entidad y, a través de una tormenta de ideas, hacer la propuesta a partir del rediseño de la misión, visión y de los objetivos estratégicos.

Los objetivos de calidad traducen la política de la calidad en metas calculables, por lo que a partir de esta propuesta se reformulan los objetivos de la calidad. En el Tabla 9 aparece la correspondencia de la política con los objetivos propuestos.

Tabla 9. Correspondencia entre la política y objetivos propuestos para el restaurante.

Fuente: elaboración propia.

Política de Calidad	Objetivos de calidad
Mantener una mejora continua en la prestación de los servicios en correspondencia con los estándares y la Política del Grupo Empresarial,	Elevar la gestión de la calidad en el restaurante

Cumpliendo los requisitos legales establecidos.	Cumplir los requisitos establecidos para la protección al consumidor
la protección del medio ambiente	Cumplir los requisitos para la protección del medio ambiente y el trabajador
Identificaremos los peligros y la adopción de las mejores tecnologías disponibles; el uso eficiente de los recursos	Practicar los principios de ética profesional
Mantendrá una política de superación y motivación de sus trabajadores	Brindar atención a la formación técnica de trabajadores
una cultura sana y segura que permita el bienestar físico y social de los trabajadores y clientes	Trabajar para satisfacer las necesidades crecientes de un mercado cada vez más competitivo

Para poder llevar los objetivos a su cumplimiento deben diseñarse los planes de calidad correspondientes a cada uno de los objetos propuestos, con acciones concretas que respondan a la solución de las problemáticas del restaurante relacionadas con la calidad de los servicios.

Etapas 3. Determinar los procesos, interrelaciones y las responsabilidades para alcanzar los objetivos de la calidad

Después de realizar las observaciones pertinentes se procede a describir el proceso de servicio en el restaurante, quedando de la forma siguiente:

- Reunión apertura, informando si existe alguna actividad Programada fuera del normal curso del restaurante. Esta información previa garantiza que no exista ningún inconveniente en el servicio a realizar y que las montas estén listas.
- Se continúa con la recepción del cliente con todas las normas de educación formal y las normas estrictas del restaurante.
- Al tener el cliente en el salón se le conduce hacia la mesa seleccionada por este según la cantidad de comensales y dadas sus preferencias para que así se encuentre a gusto en la instalación.

- Luego se muestra la carta menú dándole a solicitud del cliente la información útil para su elección. La toma de la orden lleva consigo todos los requerimientos que se exigen para ese proceso.
- Tomado el pedido se lleva la orden a la cocina o el lunch según sea necesario y en este momento de espera se le ofertan al cliente bebidas de su agrado.
- Terminada la cocción de los alimentos se dispone al servicio de las mismas en el orden estipulado y con las normas de elaboración y decoración programadas por la organización, al finalizar el consumo de los platos y bebidas se desvaraza la mesa y se transportan los insumos y vajillas sucias hacia el área de fregado.
- A solicitud del cliente se le lleva la cuenta con el precio y el monto de lo consumido efectuando el cobro y posterior devolución si así fuera el caso acompañándolo hacia la puerta de salida para despedirlo según las normas de cortesía y buen trato y exhortándolo para que nos visite nuevamente.
- Al terminar las operaciones se pasa al cierre de la caja registradora según Manual de Procedimientos y al montaje del restaurante para dejarlo en plaza para el turno siguiente.

Para determinar los procesos y sus interrelaciones se utilizó la técnica del diagrama de flujo y el mapa de proceso.

Descripción del proceso de servicio gastronómico en el restaurante

Aunque existe la descripción detallada del proceso de servicios gastronómicos, no existe el diagrama de flujo que muestre de forma fácil el proceso. En la Figura 6 se propone el diagrama de flujo del proceso.

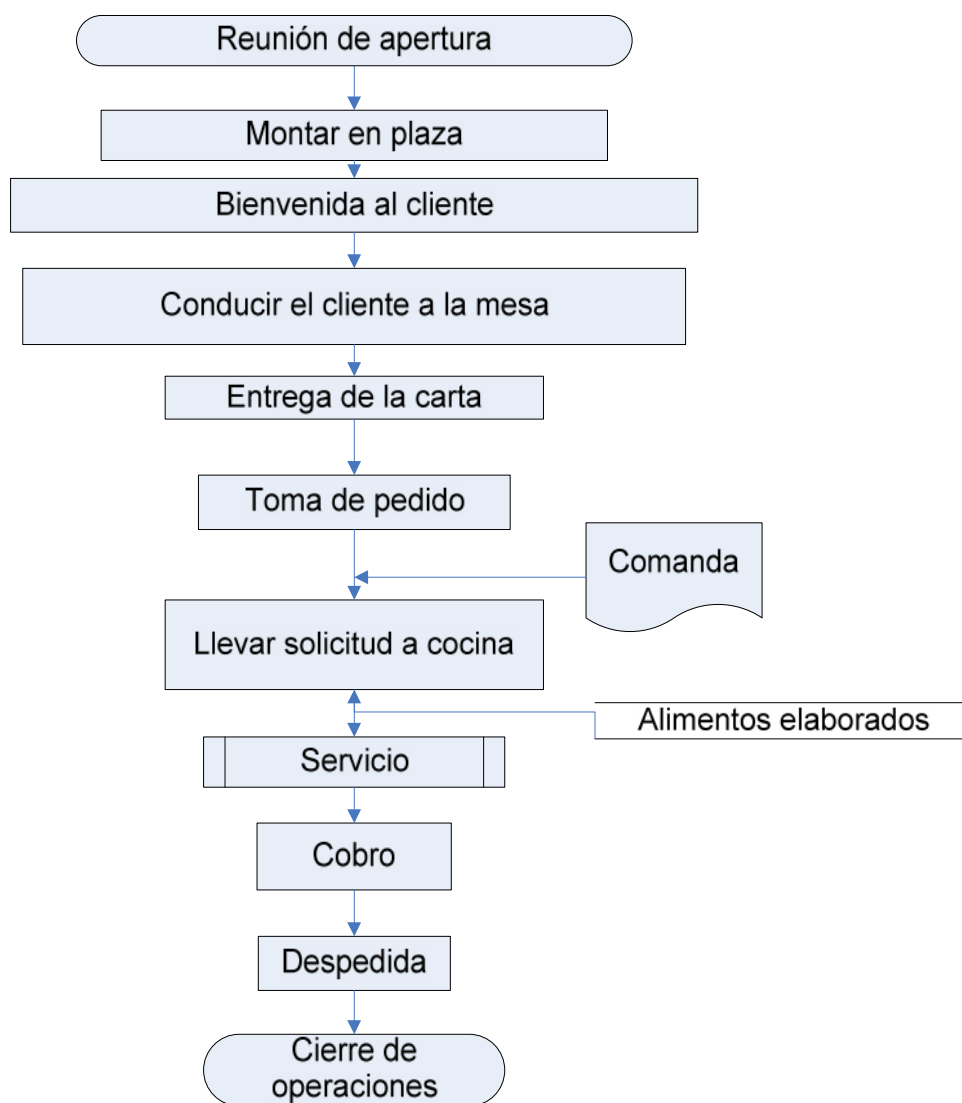


Figura 6. Diagrama de flujo proceso de servicio en el restaurante. Fuente: elaboración propia.

El enfoque de procesos es un medio para efectuar cambios en una organización, contribuye a la gestión de interrelaciones, ofrece una visión de sistema, permite tomar mejores decisiones, da a la organización un enfoque al cliente y constituye un punto vital de apalancamiento para el desarrollo empresarial

En la literatura existen muchos criterios para clasificar los procesos. Teniendo en cuenta que ningún criterio de clasificación es totalmente abarcador, y mucho menos se logra que sus términos incluyan, exactamente, a cada situación o elemento que se encuentra en el área de interés, sí resulta necesario su empleo para el análisis e investigación.

Por las características de las organizaciones de servicio, se hace necesario enfatizar la repercusión que pueden llegar a tener los procesos sobre el cliente, de esta forma se pueden encontrar procesos:

- De dirección y/o estratégicos: son los encargados de administrar los procesos claves y de apoyo.
- Básicos o claves: aportan valor al cliente y entran en contacto directo con el mismo. Se define como aquel que es esencial para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Son aquellos procesos que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito del negocio.
- De apoyo y/o soporte: son procesos que aportan valor indirectamente al servicio que recibe el cliente, o no aportan valor, pero no entran en contacto directo con el mismo y son necesarios para el buen desempeño de los básicos o claves.

Clasificación considerada válida para esta investigación como vía para gestionar los procesos y sus interrelaciones, se plantea una primera variante del mapa de procesos de la empresa el cual tiene aspectos coincidentes con el organigrama de la organización. (Ver Figura 7)

Resultando como procesos de dirección y/o estratégicos: la planificación estratégica, la comercialización y relaciones públicas, auditorías internas y gestión de sistemas. Como procesos claves: el proceso de restauración (subprocesos: servicio y elaboración de alimentos) y como procesos de apoyo y/o soporte: almacenamiento, gestión de la documentación y actividad jurídica, mantenimiento preventivo y calibración de medios de medición, seguridad y protección informática, compras y evaluación de proveedores

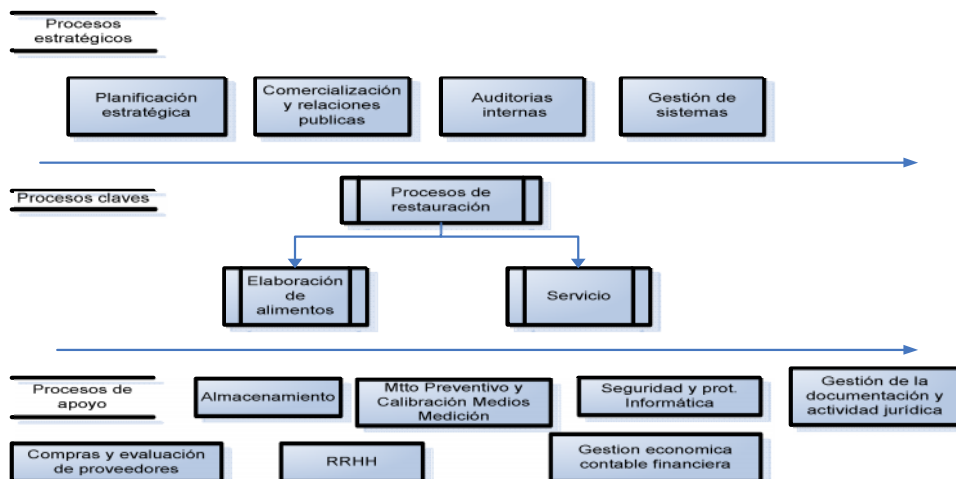


Figura 7. Mapa de proceso. Fuente: elaboración propia.

Establecer la estructura documental del SGC

La estructura documental que se trabaja para el diseño del Sistema de la Calidad está sustentada en elementos que garantizan la continuidad del proceso al mantener una organización eficiente de todos los datos relacionados con el desarrollo del proceso, además, permite la comparación de resultados entre diferentes períodos de trabajo, así como sirven de base para la introducción de cambios en los procesos. Entre ellos se encuentran:

- Fichas de procesos
- Manuales de explotación o manual de operaciones
- Procedimientos o instrucciones de trabajo
- Registros de la Calidad.

Recopilación de toda la información disponible, incluyendo la legal y reglamentaria aplicable

Es necesario concretar el levantamiento minucioso de las reglamentaciones y regulaciones del ministerio del turismo, del patrimonio, de la Empresa Extrahotelera Palmares, y de la Oficina Territorial de Normalización (OTN), así como de otros organismos que incidan y emitan documentos que normen algunas de las actividades que se realizan en la entidad.

Elaboración de la documentación del SGC

Debe establecerse un procedimiento documentado que defina los controles necesarios para:

- a) aprobar los documentos en cuanto a su adecuación antes de su edición,
- b) revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario así como para llevar a cabo su re-aprobación,
- c) asegurar que se identifican los cambios y el estado de revisión actual de los documentos,
- d) asegurar que las versiones pertinentes de los documentos aplicables se encuentran disponibles en los puntos de uso,
- e) asegurar que los documentos permanecen legibles y son fácilmente identificables,
- f) asegurar que se identifican los documentos de origen externo y que se controla su distribución, y

g) evitar el uso no intencionado de documentos obsoletos, y para aplicarles una identificación adecuada en el caso de que se mantengan por alguna razón cualquiera.

Deben establecerse y mantenerse registros de la calidad para proporcionar evidencia de la conformidad con los requisitos así como de la operación eficaz del sistema de gestión de la calidad. Los registros de calidad deben permanecer legibles, fácilmente identificables y recuperables. Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, legibilidad, almacenamiento, protección, recuperación, tiempo de retención y disposición de los registros de la calidad

Etapas 4. Determinar y entregar los recursos para alcanzar los objetivos de la calidad

- **Garantizar el adiestramiento de los directivos y el personal**

Tanto el personal de dirección como los que realizan el trabajo que afectan la calidad del servicio deben ser competentes con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiada.

La organización debe definir un plan de capacitación que responda a las necesidades de cada trabajador, teniendo en cuenta el cumplimiento de las competencias a desarrollar en sus puestos de trabajo, evaluando la eficiencia de las mismas, demostradas en el desempeño diario, asegurando que el personal es consciente de la relevancia e importancia de sus actividades y cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, además de mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia.

El plan de capacitación y desarrollo debe responder a las necesidades de cada trabajador, en este caso tener en cuenta la capacitación con relación al sistema de gestión de la calidad, diferenciando las acciones para los trabajadores y para los directivos, así como la capacitación especial para el responsable de la actividad de calidad.

- **Entregar los recursos técnicos y financieros**

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y aumentar la satisfacción del cliente.

En este caso no está aplicado el sistema, aún así, se deben crear las condiciones para llevar a cabo una serie de medidas que impliquen la garantía de recursos técnicos y financieros que sustenten la introducción de mejoras a los procesos y con ello dar los primeros pasos para una futura implantación del sistema.

Etapas 5. Establecer métodos para medir la eficiencia y la eficacia de cada proceso:

- **Planificar auditorías internas y otras mediciones**

Se debe planificar un programa de auditorías tomando en consideración el estado y la importancia de los procesos y áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se deben definir los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso. Los auditores no deben auditar su propio trabajo. Deben definirse en un procedimiento documentado las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorías, y para la presentación de resultados y el mantenimiento de los registros. La dirección responsable del área que esté siendo auditada debe asegurar que se toman acciones sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.

Además, se deben realizar encuestas, habilitar libros que respondan a las características del restaurante, de forma tal que los visitantes tengan la oportunidad de dejar plasmada su satisfacción o inconformidad. La lista de chequeo es otro instrumento que recoge información primaria para la toma de decisiones. Otras de las vías que resulta provechosa para medir la calidad es la inspección que realiza el MINTUR de conjunto con los profesores de la escuela de hotelería y turismo para verificar la situación real de las entidades turísticas para enfrentar la temporada alta en el territorio.

También constituyen vías para medir la calidad:

- Las inspecciones de la OTN
- Las inspecciones que realiza Salud Pública.
- Los informes sobre la calidad que la dirección del restaurante debe enviar a otras instancias de gobierno,
- Los chequeos por parte de la empresa Palmares.

Todas las formas de evaluación y medición que se han mencionado posibilitan la mejora continua de los procesos, específicamente el de restauración, pues ayudan a tomar medidas correctas y de manera preventiva ante los obstáculos que puedan incidir en la calidad de los servicios.

Etapas 6. Aplicar dichos métodos para determinar la eficiencia y la eficacia de cada proceso

- **Satisfacción de clientes**

Para medir la eficiencia y la eficacia de los métodos que se aplican en cada proceso se procede a realizar un análisis de la satisfacción del cliente, tanto internos y externos

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto, deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder las expectativas de los mismos.

En las empresas de servicio, la base de la excelencia es la satisfacción permanentemente del cliente, implica identificarlos. Esto los define como:

- Clientes internos: empleados, directivos de la cadena jefe-subordinado.
- Clientes potenciales: aquellos que tiene la decisión de seleccionar a que organización se dirigen.
- Clientes externos: personas naturales o jurídicas que habitualmente necesitan de los servicios y la sociedad en general.

De los clientes internos depende la buena marcha en la implementación del sistema de gestión de la calidad y por consiguiente la satisfacción de los externos.

Los clientes externos son los principales beneficiados y podrán palpar de forma más directa todas las mejoras que conlleva la implantación de un sistema de gestión de la calidad, en el servicio que actualmente presta el restaurante.

El proceso de comunicación que se lleva a cabo entre el cliente externo y la instalación depende en gran medida de la información fidedigna que se derive en beneficio de ambos, lo que hace necesario que ese vínculo se estreche utilizando diferentes métodos y herramientas a fin de establecer un proceso de toma de decisiones adecuado. Entre ellas encontramos: encuestas, libro del cliente, entrevistas directas, etc. Tanto la información veraz hacia el cliente como la retroalimentación llevaran a la instalación a una mejora continua.

Puntos críticos de control

Otro de los elemento para medir la eficacia y eficiencia del proceso está en establecer los puntos críticos de control asociados a controles de seguridad y a la gestión del proceso.

Definiéndose como puntos críticos:

- Control de insumos y cristalería
- Autocontrol y supervisión de las actividades del servicio
- Capacidad financiera
- Revisión de las encuestas y libro del cliente. Gestión de quejas

En la Figura 8 se muestra un diagrama de procesión con los puntos críticos de control definidos sobre los cuales debe existir un estricto control con vista a que no ocurran inconformidades que atenten contra el servicio en los mismos.

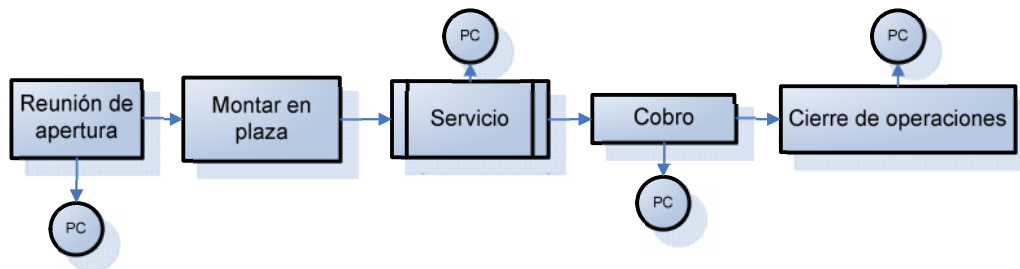


Figura 8. Diagrama de procesión con puntos críticos de control. Fuente: elaboración propia.

Gestión de riesgos

En el capítulo anterior se presenta la identificación de los riesgos, demostrando que los riesgos reales son mínimos, sin embargo se hace necesario establecer medidas que garanticen la no ocurrencia de los mismos. En la tabla 10 se muestran los riesgos y las medidas para evitarlos.

Tabla10. Plan de medidas para la no ocurrencia de los riesgos. Fuente: Elaboración propia.

Riesgos reales	Medidas
Deficiente control de los recursos asignados	- Llevar un control estricto por parte de una comisión administrativa - Revisión de los productos en la tarea diaria
Vencimiento de productos	Chequeo diario de los lotes de los productos.

Etapas 7. Determinar los medios para prevenir las no conformidades y eliminar sus causas

La organización debe asegurar que el servicio que no sea conforme con los requisitos, se identifica y controla para prevenirlo. Los controles y las responsabilidades relacionadas con los mismos, así como las autoridades para tratar los servicios no conformes deben estar definidos en un procedimiento documentado.

La organización debe tratar los servicios no conformes mediante una o más de las maneras siguientes:

1. Tomando acciones para eliminar la no conformidad detectada.

2. Autorizando su utilización, liberación o aceptación bajo concesión por una autoridad competente, y cuando corresponda, por el cliente.

3. Tomando acciones para prevenir su utilización o aplicación original.

Deben mantenerse registros de la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente, incluyendo las concesiones que se hayan obtenido.

Cuando se corrige un servicio no conforme, debe someterse a una nueva verificación para demostrar su conformidad con los requisitos.

Cuando se detecta un servicio no conforme después de la entrega o cuando se ha comenzado su utilización, la organización debe adoptar las acciones apropiadas respecto de las consecuencias, o efectos potenciales, de la no conformidad.

Propuesta de mejoras a corto plazo teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico

Las acciones que se proponen para obtener mejoras en el restaurante del Complejo Gastronómico Cultural "Santa Rosalía" que sustenten la implantación del sistema de gestión de la calidad se exponen en la siguiente Tabla.

Tabla 11. Plan de acciones que sustenta la implantación del sistema de gestión de la calidad en el restaurante del Complejo Gastronómico Cultural "Santa Rosalía". Fuente: elaboración propia.

No	Acción	Fecha de cumplimiento	Responsable	Observaciones
1	Planificar acciones de capacitación relacionadas con la calidad y el sistema de gestión	Julio de 2014	Director de RRHH	Se ha de identificar las necesidades de conocimiento para las áreas del restaurante
2	Identificar los procesos necesarios, explicarlos y graficarlos	Diciembre de 2014	Especialista de calidad	Para esta acción se convocará a especialistas en los procesos tanto empresariales como de la academia
3	Evaluar y corregir la	Diciembre de	Director de la	Se ha de lograr una

	política de calidad actual	2014	Empresa	correspondencia entre las políticas dictadas por el MINTUR, el grupo empresarial y las que se proponga para la identidad
4	Crear y poner a funcionar la estructura de calidad a nivel del restaurante	Diciembre de 2014	Administrador del complejo	Esta estructura puede crearse o seleccionar algún miembro para que se integre al equipo creado en la empresa
5	Perfeccionar y documentar el sistema de evaluación de la satisfacción del cliente	Diciembre de 2014	Especialista de calidad	Se ha de revisar la prioridad y pertinencia de instrumento utilizado
6	Incluir en la evaluación del desempeño del personal el indicador calidad	Diciembre de 2014	Director de RRHH	Determinar los objetivos de calidad presente en los procesos de cada persona
7	Mejorar las condiciones de la infraestructura (implantar y certificar el SGC)	Diciembre de 2014	Director de la empresa	Incorporar en la planificación la preparación para las auditorias de certificación
8	Garantizar la higiene de las áreas colectivas en sentido general	Diciembre de 2014	Administrador del complejo	Verificar y exigir el cumplimiento de los manuales de

				higiene
9	Garantizar la protección de la información en soporte magnético e informático	Diciembre de 2014	Administrador del complejo	Establecer para el grupo informático el recurso tecnológico
10	Mejorar la retroalimentación con los trabajadores	Diciembre de 2014	Administrador del complejo	Crear espacios de intercambio y rendición de cuenta
11	Diseñar e implementar un sistema de evaluación y reevaluación de los proveedores	Diciembre de 2014	Especialista de calidad	Actualizar y otorgar carácter jurídico al proceso de contratación
12	Realizar estudios de la cultura organizativa y de la cultura de calidad	Diciembre de 2014	Especialista de calidad	Fomentar el trabajo en talleres y eventos
13	Formar grupo de auditores internos de calidad	Diciembre de 2014	Especialista de calidad	Esta estructura puede crearse o seleccionar algún miembro para que se integre al equipo creado en la empresa
14	Perfeccionar el uso y control de la documentación	Diciembre de 2014	Especialista de calidad	Se debe lograr la correspondencia con el diseño de los procesos

Etapas 8. Aplicar un proceso para el mejoramiento continuo del SGC a través de

- **Mejoramiento a pequeños pasos**
- **Proyectos revolucionarios**

Esta etapa no procede pues aun no existe un sistema de gestión de la calidad.

Por cuanto se recomienda llevar a cabo la propuesta de acciones de mejora, interviniendo poco a poco en los procesos en aras de eliminar los obstáculos que frenan la implantación del sistema.

En la medida que las personas acepten con responsabilidad y compromiso la introducción de cambios, el complejo estará en camino de contar con un sistema de gestión de la calidad con todos los beneficios que éste acarrea.

3.3 Validación del plan de acciones para la implantación del SGC en el Complejo Gastronómico Cultural “Santa Rosalía”

En este punto se describen los resultados de la aplicación del criterio de expertos, utilizado para obtener juicios valorativos sobre la validez del plan de mejora al proceso de restauración propuesto y poder dar solución al problema de investigación. Para la selección de los expertos debe tenerse en cuenta que estos sean especialistas de la práctica extrahotelera y directivos de la actividad turística de forma tal que puedan ofrecer criterios desde diferentes puntos de vista pero que sean complementarios. Para que una persona pueda ser considerada como experto debe poseer un conocimiento profundo de la tarea o actividad que será objeto de análisis y valoración y poseer una basta experiencia en el sector turístico.

Este método consiste en establecer un diálogo anónimo entre los expertos consultados, mediante encuestas y el procesamiento de los resultados.

Para la aplicación del método expertos se siguieron un conjunto de pasos que devienen de la adecuación del criterio de de Arquer (2006), realizado por (Martínez et al., 2009) quedando como sigue:

1. Definir los elementos que serán evaluados por los expertos.
2. Diseñar un instrumento de validación para aplicar a los expertos.
3. Calcular el número de expertos.
4. Definir las características que deben reunir los expertos.
5. Seleccionar a los expertos que se utilizarán para emitir su juicio.
6. Aplicar el instrumento para obtener el juicio de expertos.
7. Calcular la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall.

A continuación se desarrollan los pasos definidos para la aplicación del método criterio de especialistas expertos.

Paso 1. Definición de los elementos que serán evaluados por los expertos

Los expertos deben definir una serie de elementos acerca del procedimiento propuesto, los cuales se exponen a continuación:

- Precisión y claridad en el diseño de las acciones.
- Pertinencia del plan de acciones.
- Contextualización.
- Flexibilidad del plan.
- Correspondencia con las normas y regulaciones vigentes.
- Conveniencia de ejecutar cada acción.
- Aplicabilidad del plan de acciones.
- Contribución a elevar la calidad de los servicios que ofrece el restaurante.

Paso 2. Diseño del instrumento de validación del plan de mejoramiento y aplicación a los expertos

Para validar el plan de mejoramiento propuesto la autora de esta investigación diseñó un instrumento donde se agrupan las características o aspectos que debe cumplir el plan (ver Anexo 8), los cuales los expertos deben evaluar a través de una escala de Licker, facilitando de este modo un mayor nivel de precisión, donde uno (1) significa el mayor grado de desacuerdo y cinco (5) la mayor correspondencia entre los aspectos a evaluar y la metodología en su totalidad.

Paso 3. Cálculo del número de expertos

Para calcular el número de expertos se utilizó la expresión [1]:

$$Ne = \frac{p(1 - p)k}{l^2} \quad [1]$$

Donde:

Ne: número de expertos.

l: nivel de precisión que expresa la discrepancia o variabilidad que muestra el grupo en general (0.005 – 0.10).

p: porcentaje de error que como promedio se tolera en el juicio de los expertos (0.01- 0.5)

k: constante cuyo valor está asociado al nivel de confianza (1- α).

(1- α)	k
0.90	2.6896

0.95	3.8416
0.99	6.6564

Para el caso bajo estudio se estableció un nivel de confianza $(1-\alpha) = 0.99$ para un valor de la constante $k = 6.6564$, una proporción estimada de error $(p) = 0.01$ y un nivel de precisión $(l) = \pm 0.10$

Al sustituir los valores en la ecuación para calcular el número de expertos se obtiene como resultado: $N_e = 6.589836$, por lo cual es necesario determinar la selección de siete (7) expertos (ver Anexo 9).

Paso 4. Definición de las características de los expertos Los requisitos o características que deben presentar los expertos a seleccionar para la validación del plan de mejoramiento propuesto son:

- Prestigio y profesionalidad reconocidos en la sociedad.
- Capacidad de análisis.
- Relación laboral, docente o práctica con la actividad de hotelería y restauración turística.
- Tener como mínimo 5 años de experiencia en la actividad de gestión de restauración extrahotelera.
- Disposición de colaborar en el desarrollo de la investigación.

Paso 5. Selección de los expertos para la validación del plan de mejoramiento

Una vez determinado el número de expertos necesarios para validar el plan de mejoramiento propuesto, así como las características que se considera deben reunir y el coeficiente de competencia de los mismos (ver Anexo 8) (de León, 2011) se seleccionaron los expertos (ver Anexo 9).

Paso 6. Aplicación del instrumento para obtener el juicio de expertos

El instrumento fue aplicado a los siete (7) expertos seleccionados (ver Anexo 10). La opinión de los expertos analizada, señala que todos ubican sus respuestas en las casillas De acuerdo y Muy de acuerdo.

Paso 7. Cálculo de la consistencia entre los expertos a través del coeficiente de concordancia de Kendall

H_0 : No existe concordancia entre el juicio de los expertos.

H_1 : Existe concordancia entre el juicio de los expertos.

En el estadígrafo Kendall W, el coeficiente W ofrece el valor que posibilita decidir el nivel de concordancia entre los jueces. El valor W oscila entre cero (0) y uno (1). El valor 1 significa una concordancia total de juicios, y el valor 0 un desacuerdo total; obviamente lo deseado es la tendencia a uno, considerando la posibilidad de realizar nuevas rondas si en la primera no se alcanza la significación en la concordancia. El modelo de esta prueba estadística responde a la siguiente expresión 2:

$$W = \frac{12 * S}{K^2 * (N^3 - N)} \quad [2]$$

Donde:

K: número de conjuntos de rango (número de expertos).

N: número de factores o características que reciben el orden.

S: suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j , que se calcula mediante la expresión:

$$S = \sum_{j=1}^N \left[R_j - \frac{\sum_{j=1}^N R_j}{N} \right]^2 \quad [3]$$

Donde:

R_j : Suma de rangos asociados a cada entidad (factores o características que se desean ordenar)

Para muestras pequeñas ($N \leq 7$), caso de estudio

RC: Si $S \geq S^*$, entonces se rechaza H_0 que indica que existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

S^* : Valor tabulado de Friedman

Como resultado del cálculo del coeficiente W de Kendall se obtuvo $W = 0.95$ y al ser $S^* = 0.5$, entonces

RC: $W \geq 0.5$

Por tanto se demuestra que existe alta concordancia en el criterio de los expertos.

Verificar si existe coincidencia casual en el criterio de los expertos, no constituye uno de los pasos definidos por Martínez et al., 2009; pero se aplica por su factibilidad mediante la Prueba Chi-Cuadrado.

H_0 : Existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

H_1 : No existe coincidencia casual en el criterio de los expertos.

El modelo de esta prueba estadística dado que el número de características es ocho responde a la siguiente expresión:

$$X^2 = K (N - 1)$$

Dando como resultados:

$$X^2 = 49$$

$$RC: X^2 \geq X^2_{\alpha}; N-1$$

Asumiendo un nivel de confianza del 99% y con [N-1] características= 7.

$$X^2_{\alpha}; N-1 = 22.16$$

$$X^2 = 49$$

$$49 \geq 22.16$$

Por lo tanto, se obtiene como resultado que no existe coincidencia casual entre los expertos, lo cual permite concluir que existe fuerte consistencia entre ellos.

Por esta razón, se puede afirmar que a partir de la aplicación del instrumento de validación se obtuvieron los siguientes resultados:

- **Resultados de la validación**

La opinión de los expertos confirma entonces que el plan de mejora al proceso de restauración en el restaurante del Complejo Gastronómico Cultural "Santa Rosalía", propuesto por la autora manifiesta con claridad, concreción y precisión sus acciones; está contextualizado; es pertinente; contribuye a elevar la calidad del servicio que ofrece el restaurante; es consistente y lógico; es flexible y por demás ofrece correspondencia con las normas y regulaciones vigentes para la operación turística. La propuesta resulta aplicable y aporta beneficios tangibles e intangibles al restaurante.

De este resultado se puede afirmar que la hipótesis ha sido demostrada.

3.4 Conclusiones del tercer capítulo

1. El enfoque de las 8 etapas que plantea la NC ISO 9000: 2008, permite la implementación del sistema de gestión de la calidad y aunque no se abordan todos los elementos en profundidad, las propuestas realizadas contribuyen a dicha implementación, garantizando con ello la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.

2. La propuesta de medidas para erradicar las situaciones negativas derivadas del diagnóstico realizado, y encaminadas a sustentar la implantación del sistema de gestión de la calidad en el restaurante deben ser puestas en práctica de inmediato pues constituye la vía fundamental para lograr la satisfacción de los clientes y con ello la mejora de los indicadores generales de la instalación.
3. El alto nivel de concordancia alcanzado entre los expertos como parte de la validación del plan de mejora propuesto, manifiesta su factibilidad y conveniente implementación como resultado del análisis sobre la base de la eliminación de las deficiencias encontradas.

Conclusiones



CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones derivadas del trabajo realizado:

1. Para sustentar esta investigación se realizó un análisis bibliográfico que permitió profundizar en las definiciones, enfoques, procedimientos y las tendencias actuales de la gestión de la calidad en correspondencia con la actividad turística, de forma tal que permita lograr los niveles de eficiencia, eficacia y flexibilidad en la toma de decisiones a corto y largo plazo, como vía de obtener la calidad que requiere este sector y para que pueda ser empleada como herramienta gerencial en los procesos de servicios hoteleros.
2. La aplicación práctica del procedimiento de diagnóstico seleccionado permitió comprobar la hipótesis de la investigación al identificar las causas que provocan insatisfacción en el servicio en el restaurante, en su concepción integrada para la gestión con vistas a implantar el sistema de gestión de la calidad, de forma que se logren mejores resultados en el desarrollo de la organización.
3. Las etapas a seguir para la aplicación del sistema de gestión de la calidad que propone la Norma ISO 9000 es viable de utilizarla en el restaurante del CGC "Santa Rosalía", por cuanto estructura de forma lógica y metodológica las funciones a realizar, adecuándose correctamente a las condiciones del restaurante objeto de estudio.
4. El análisis de los resultados permite que las medidas propuestas en el plan de mejoramiento fueran elaboradas sobre la base de la eliminación de las deficiencias encontradas y el alto nivel de concordancia alcanzado entre los expertos como parte de la validación del plan de mejora propuesto, manifiesta su factibilidad y conveniente implementación.

Recomendaciones



RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta las conclusiones expuestas, se proponen las recomendaciones siguientes:

1. Informar al consejo de dirección de la Empresa Extrahotelera Palmares los resultados del presente trabajo con vistas a darle cumplimiento a las propuestas de mejoras incluidas en el mismo.
2. Aplicar el procedimiento de diagnóstico utilizado en el restaurante, en la búsqueda de las causas que originan las insatisfacciones de los clientes a otras instalaciones de la empresa para poder implantar en el futuro el sistema de gestión de la calidad.
3. Presentar los resultados del trabajo en eventos donde se demuestre su viabilidad, con ello se pueda generalizar a otras organizaciones que realicen actividades similares a la Empresa Extrahotelera Palmares.

Bibliografía



BIBLIOGRAFÍA

1. Albrecht, K. (1992.) Albrecht, K. [1992]. La Revolución del Servicio. Dirección Nacional de Capacitación INTUR. Serie Empresarial, 218p.
2. Amozarrain, M. (1999): "La Gestión por Procesos"; Editorial Mondragón Corporación Cooperativa; España.
3. Antología de la restauración europea. (2007) Disponible en: <http://www.telepolis.com/cgi-bin/web/DISTRITODOCVIEW?url=/europa/doc/consejos/restauracion.html>
4. Aragón González, Neida. [2001] Control de la Calidad. Memorias de la Maestría de Ingeniería Industrial, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV, Junio 2001.
5. Aragón González; Neida: (2000) Organización en procesos. Materiales de Intranet. UCLV. Cuba.
6. Ayala, H.; Martín, R. y Rodríguez, R. (2003). Organización Económica y Gestión de Entidades Participantes en el Turismo. Asignatura Teoría y Práctica del Turismo. Tema 3. Ciudad de la Habana: Universidad de La Habana.
7. Beltrán Jaramillo, M.[1999]. Indicadores de Gestión: herramientas para la competitividad. <http://www.revista-m.com/rev31/gestion.htm>, 3R Editores.
8. Cantú H. [1997]. El método Ishikawa para la mejora continua, Revista Alta Dirección No. 197, España.
9. Clasificación y categorización de cafés, bares y restaurantes. 2008 http://www.diarioc.com.ar/inf_general/Clasificacion_y_categorizacion_de_cafes_bares_y_restaurantes/105214
10. Codó, L. (2008). Cómo medir los resultados cuantitativos y cualitativos de un restaurante. Consultado en noviembre 18 del 2009 en <http://www.gestionderestaurantes.com>.
11. Codó, Lluís. (2008). El modelo de diagnóstico empresarial en una empresa de restauración. http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=219
12. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros (2007) "Decreto Ley 281: Nuevas Bases para el Perfeccionamiento Empresarial". La Habana, folleto impreso, 183pp.
13. Contraloría General de la República. Resolución 60/ 2011. Sistema de Control Interno. Gaceta Oficial, 23 de marzo 2011.
14. DECRETO– LEY No. 187 COMITÉ EJECUTIVO DEL CONSEJO DE MINISTROS. Bases Generales de Perfeccionamiento Empresarial. Agosto de 1998. Cuba

15. DECRETO– LEY No. 252 SOBRE LA CONTINUIDAD Y EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL CUBANO. COMITÉ EJECUTIVO DELCONSEJO DE MINISTROS. Gaceta oficial de la República. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 7 de Agosto del 2007. Cuba
16. DECRETO No. 281COMITÉ EJECUTIVO DELCONSEJO DE MINISTROS. Gaceta Oficial de la República. Agosto de 2007. Cuba
17. Díaz Hernández, Maday (2004) Diseño de un procedimiento para el diagnostico de calidad integral para los servicios hoteleros. Trabajo de diploma. UCLV. Santa Clara. Cuba
18. Errasti, E. (2008). Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera. Curso Gestión de la Calidad en la Hotelería. Unidad didáctica II: Naturaleza de las empresas de servicios. Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo: FORMATUR.
19. Fernández Clúa, Margarita.[1999]. Gestión de la Función Calidad de los Servicios Médicos Asistenciales de Segundo Nivel. Tesis Doctoral. UCLV. Santa Clara. Cuba.
20. Fernández Clúa, Margarita: [2002]. Calidad integral de los servicios. “El reto para el nuevo milenio”. Ponencia, Evento de Ingeniería y Ciencias Empresariales. Nicaragua.
21. Fernández Clúa, Margarita: [2002]. Calidad integral de los servicios. “Su reconceptualización”. Resultado de investigación. Balance de investigación, Facultad de Ciencias Empresariales, UCLV. Cuba.
22. Gallego, Jesús Felipe, (2002), Gestión de Alimentos y Bebidas para Hoteles, Bares y Restaurantes. Madrid. Editora Paraninfo. España.
23. Gallego, Jesús Felipe,(1996), Dirección Estratégica de los Hoteles del siglo XXI, Madrid, Editorial Mc Graw -Hill. Interamericana.
24. Gallego, Jesús Felipe. (2002), Gestión de hoteles. Una nueva visión. Madrid. Editora Paraninfo. España.
25. Gestión y Organización de la Restauración. Unidad Didáctica 1: La Hostelería Hoy (2000). Material Docente. Cetur – UCLV.
26. Gómez, R., Medina, N., Escalona, M. (2003). Dossier: Gestión de alimentos y bebidas. Escuela de Altos Estudios de Hotelería y Turismo.

27. González González, Mildred: (2000). Diseño del Subsistema del servicio de Terapia Intensiva e Intermedia en el Cardiocentro. Tesis de Grado. UCLV .Santa Clara. Cuba.
28. González González, Mildred. [2003] Procedimiento para la adecuación y mejoramiento del sistema de indicadores de gestión en Divep VC. Tesis de Maestría en Ingeniería Industrial. Tutora: Dra. Fernández Clúa, Margarita. UCLV. Santa Clara. Cuba. Pp. 36-45.
29. González, B. L. (2008) Elaboración de la estrategia integrada en la empresa turística hotelera: Experiencias de Aplicación practica en la Empresa ISLAZUL Villa Clara. Informe de Investigación terminada. Villa Clara: CETUR – UCLV. Código 658.Gon.E Junio 2008.
30. Handszuh, 1995). (<http://www.blogdecocina.com> ,2006)
31. Juran J.M y Gryna F.M [1999]. Análisis y planeación de la calidad. Tercera edición. Editorial Mc. Graw- Hill, México pp-548-562.
32. La American Marketing Association AMA (1985)
33. Larrea, 1991) Lloret F., M. del Carmen; Pozas, N.; Valhuerdiz, A. (2007). El Turismo y su Incidencia en el Desarrollo Local de Villa Clara; Cuba. Capítulo I. Página 32.
34. Latín, G. W. (1999) Visión del futuro de la industria hotelera, en su: Administración moderna de hoteles y moteles. Capitulo 8. México: Editorial TRILLAS. Págs. 239 – 266.
35. Latín, G. W. (2000) Desarrollo de la industria hotelera, en su: Administración moderna de hoteles y moteles. Capítulo 1 México: Edit. TRILLAS. Págs. 13- 64
36. Lewis y Booms (1983
37. Lloret F., M. del Carmen; Pozas, N.; Valhuerdiz, A. (2007). El Turismo y su Incidencia en el Desarrollo Local de Villa Clara; Cuba. Capítulo I. Página 32.
38. Manu [2001] Gestión de Procesos. Publicado en: <http://web.jet.es>
39. Martínez, C. C y Col (2009) Procedimiento para la elaboración, ejecución y control del plan de negocio en entidades turísticas. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. Informe final de investigación terminada.
40. Martínez, C. C. (2007a). Material de estudio sobre Gestión Hotelera y enfoque de proceso. Santa Clara: Centro de Estudios Turísticos. Universidad Central “Marta Abreu” de las Villas.

41. Martínez, C. C. (2007b). Material de estudio sobre LA GESTION POR PROCESO EN LAS ENTIDADES TURISTICAS. Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas.
42. Medina et al, 2008. Especialidad de Posgrado: Gestión Hotelera. Curso: Gestión de Alimentos y Bebidas. . La Habana: Universidad de Matanzas y Sistema Nacional de Formación Profesional para el Turismo. FORMATUR
43. Mendoza Aquino, J.A. [SF]. Medición de la calidad del servicio. Publicado en <http://www.monografias.com>
44. Montaña, F. A. (2004a) Auditoria Administrativa, herramienta estratégica de planeación y control. México: Editorial grupo Gasca.
45. Montecinos, J. A. (2006). Tendencias del área de Alimentos y Bebidas en la hotelería mundial. Material docente. Febrero del 2006.
46. Montecinos, J. A. (2006). Tendencias del área de Alimentos y Bebidas en la hotelería mundial. Material docente. Febrero del 2006.
47. Muñoz de Escalona, F. (2004). Autopsia del Turismo. Primera Parte: El vencimiento de la distancia. Editado por eumed.net. Accesible a texto completo en <http://www.eumet.net/cursecon/libreria>.
48. NC 126 (2001). Industria turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo.
49. NC ISO 18001:2005 Seguridad y salud en el trabajo –Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo- Requisitos. Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba.
50. NC ISO 18002:2005 Seguridad y salud en el trabajo –Sistema de Gestión de seguridad y salud en el trabajo- Directrices para la implantación de la norma NC 18001. Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba.
51. NC ISO 18011:2005 Seguridad y salud en el trabajo –Directrices generales para la evaluación de Sistemas de Gestión de seguridad y salud en el trabajo- Proceso de Auditoría. Oficina Nacional de Normalización. La Habana. Cuba.
52. NC ISO 9000:2001 Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
53. NC ISO 9000:2008 Sistema de Gestión de la calidad. Principios Fundamentales y Vocabulario. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.

54. NC ISO 9001:2001 Requisitos de Calidad. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
55. NC ISO 9001:2008 Requisitos de Calidad. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
56. NC ISO 9004:2001 Sistema de Gestión de la calidad. Directrices para la mejora del desempeño. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
57. NC: 126 (2001). Industria Turística. Requisitos para la clasificación por categorías de los restaurantes que prestan servicio al turismo. Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Cuba.
58. Nogueira, D., Medina, A., & Nogueira, C. (2004). Fundamentos para el Control de la Gestión Empresarial. In P. y. Educación (Ed.).
59. Porter, M. (1985). Estrategia Competitiva. México: Editorial Continental.
60. Rodríguez Bermúdez, C y González González, Mildred (2008) Diseño de un procedimiento de diagnóstico integral de calidad en destinos turísticos. Trabajo de diploma. UCLV. Santa Clara. Cuba
61. Stoner, J.; Freeman, R. y Gilbert, D. Jr. (1996) Administración 6ta edición. México: Editorial Pearson Educación. 540 p
62. Tena, J. (2000). El entorno de la empresa. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
63. VI Congreso del Partido Comunista de Cuba, (2011) Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución. Cuba.
64. Zeithaml, V. [1993] Calidad total en la gestión de servicios.. Ediciones Díaz de Santos. S.A. Madrid. P 254.

Anexos



ANEXOS

Anexo 1. Principios de gestión de diferentes modelos de gestión de la calidad.

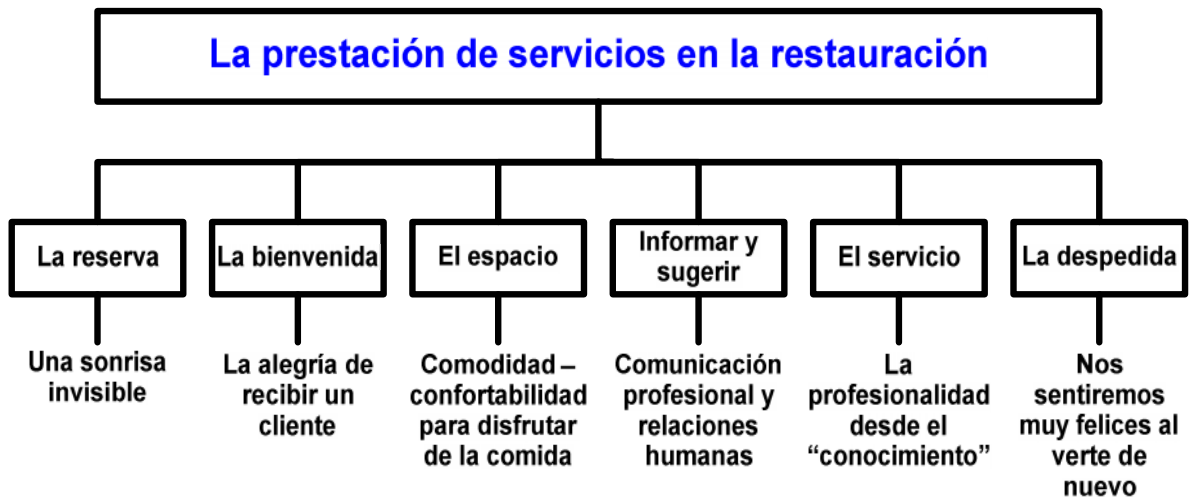
Fuente: Rodríguez Bermúdez D y González González, Mildred (2008)

Modelo de la ISO 9000:2000	Modelo de Malcolm Baldrige	Modelo Europeo EFQM	Modelo Iberoamericano FUNDIBEQ
Enfoque al cliente	Liderazgo	Liderazgo	Liderazgo y estilo de gestión
Liderazgo	Desarrollo y Gestión de los recursos humanos	Personas	Política y Estrategia
Participación del personal	Planeación estratégica	Política y Estrategia	Desarrollo de las personas
Enfoque basado en procesos	Resultados del negocio	Alianzas y Recursos	Recursos asociados y
Enfoque de sistema para la gestión	Satisfacción y enfoque al cliente	Procesos	Clientes
Mejora continua	Gestión de procesos	Resultados de las personas	Resultados de los clientes
Enfoque basado en hechos para la toma de decisión		Resultados de los clientes	Resultados de las personas
Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor		Resultados de sociedad	Resultados de sociedad
		Resultados claves de funcionamiento	Resultados Globales

Anexo 2. Conceptualización de servicio. Fuente: Fernández Clúa, Margarita; 2000.

- Diccionario de la Lengua Española. 1970. Acción y efecto de servir. Mérito que se hace sirviendo al Estado o a otra entidad o persona. Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.
- La American Marketing Association (AMA) acuñó el concepto de servicios en 1960. como “Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso o que se proporcionan junto con los bienes
- Servicio es un trabajo realizado para otros [Juran y Bingham, 1974]
- AMA (1981) Los servicios son actividades que pueden identificarse, aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción junto con los bienes
- Normann [1989] destaca la siguiente singularidad: “no hay producción de servicios sin la participación del cliente”.
- Karl Albretch / Ron Zemke. 1992. Industrias cuyo producto es intangible.
- Horovitz, (1994): Conjunto de prestaciones que el cliente espera además del producto o del servicio básico, como consecuencia del precio, la imagen y la reputación del mismo. Es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza, se trata de un problema de métodos.
- Es prestar atención a la persona que está detrás de la necesidad y responderle a ella más que responder sólo a la necesidad. Es estar presente no sólo físicamente, sino también psicológica y emocionalmente. [Albrecht, 1994]
- Kotler (1995) Un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte pueda ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene porque ligarse necesariamente a un producto físico
- Es el resultado generado por actividades en la interface entre el suministrador y el cliente y por actividades internas del suministrador para satisfacer las necesidades del cliente. (ISO 9000:2000)
- Grande (2000) ejemplifica de una forma muy esclarecedora estas diferencias: Una lavadora o una máquina de fotos son bienes. Un consejo legal o la gestión de un patrimonio son servicios. En estos ejemplos el bien es tangible y el servicio es intangible. Sin embargo, la frontera entre lo que son bienes o servicios no aparece muy nítidos en ocasiones. Con frecuencia los servicios tienen también un soporte tangible.

Anexo 3. Pasos para la prestación de servicios. Fuente: Tomado de Gallego (2002)



Anexo 4. Lista de verificación del sistema de gestión de la calidad. Fuente: citado por García Fernández, M; 2001

Asunto	Si	No
1. Modelo del proceso de gestión de la calidad		
¿ Integra en el sistema de gestión?		
a) la responsabilidad de la dirección		
b) la gestión de los recursos.		
c) la gestión de los procesos.		
d) evalúa, analiza y posibilita la mejora.		
e) retroalimentación a la dirección		
¿ Se corresponde con el lazo de calidad de los servicios?		
2. Responsabilidad de la dirección de la empresa		
¿ La alta dirección puede demostrar que las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos han sido determinadas y transferidas a requisitos aplicables a la organización?		
¿ La alta dirección puede demostrar su disposición para centrar los procesos a las necesidades de los clientes internos y externos?		
¿ Se cuenta con una política que:		
a) Garantiza la inclusión de necesidades y requerimientos de los clientes internos y externos		
b) se comprometa a mejorar en todos los niveles		
c) establezca un marco de referencia para definir los objetivos de la calidad		
d) se conozca y comprenda por todos los empleados		
e) puede comprobarse su efectividad		
¿ Se cuenta con objetivos de la calidad escritos y aplicables a cada función y nivel en toda la organización en correspondencia con la política?		
¿ Todos los procesos claves y servicios cuentan con su política y objetivos en particular?		
3. Organización para la calidad		
¿ Se cuenta con una organización para la calidad formal o informal que abarque tanto los procesos funcionales como transfuncionales y a todos los niveles?		
¿ Se han definido las funciones relativas ala calidad, su autoridad y responsabilidad para todo el personal respecto a:		
a) la evaluación de los problemas de la calidad		
b) el control de los procesos		
c) el análisis y recomendación de soluciones eficaces		
4. Planeación de la calidad		
¿ Están definidas todas las actividades necesarias para cumplir con los objetivos de la calidad en todos los procesos claves y para cada servicio en particular?		
¿ En todos los procesos claves y servicios se han considerado:		
a) la responsabilidad y autoridad necesarias de cada empleado.		
b) los procesos que constituyen la practica diaria y donde se aplican procedimientos y rutinas establecidas		
c) los recursos requeridos para el desarrollo de los procesos		
d) características, requisitos y especificaciones de calidad , tanto cuantitativas como cualitativas		
e) criterios de fallo		
f) riesgos potenciales para los sujetos activos de los servicios		

g) identificación de actividades susceptibles de ser verificadas		
h) necesidad y preparación de registros de la calidad		
i) definición de entrada y salida de cada proceso		
5. Administración del Sistema de Gestión de la Calidad		
¿El SGC garantiza cumplir con los requerimientos de calidad especificados?		
¿La estructura del SGC se corresponde a las actividades y tamaño de la organización?		
¿Se ha comunicado a cada empleado (directivo de primera y segunda línea) su responsabilidad y autoridad ante la calidad?		
6. Manual de la Calidad		
¿Se han establecido las actividades que requieren de procedimientos escritos?		
¿El Manual de la Calidad incluye como mínimo:		
a) la política de la calidad		
b) el SGC		
c) la estructura organizacional		
d) la organización para la calidad		
e) la inclusión o referencia de todos los procedimientos empleados en la gestión de la calidad		
¿Los procedimientos empleados para la gestión de la calidad complementan al manual de procedimiento en cada nivel?		
¿La alta dirección ha definido al miembro de la misma que tiene la autoridad conferida para:		
a) garantizar que el SGC se implante y mantenga		
b) informar acerca del cumplimiento del SGC, así como las necesidades de su mejora.		
c) se mantenga informado acerca de las necesidades y expectativas de los clientes externos/internos		
¿Se han asegurado que los servicios preparen procedimientos operativos detallados de las funciones que afectan o inciden en la calidad del servicio y los incluyen en el manual de procedimientos?		
7. Control de documentos		
¿Están establecidos los procedimientos para el control de la documentación asociada al SGC y su actualización si es necesaria?		
¿Están localizados para su consulta por el personal implicado en su cumplimiento?		
8. Control de datos e información sobre la calidad.		
¿Esta controlada toda la información de la calidad de los proveedores?		
¿Están establecidos e implantados los procedimientos para la identificación, recolección, clasificación, acceso, compilación, archivo y disposición de los datos e información sobre calidad de los procesos que se desarrollan en la Empresa?		
¿Y da la calidad percibida por los clientes externos e internos?		
9. Revisión por la dirección		
¿La alta dirección conoce, analiza y discute:		
a) las auditorías de la calidad internas		
b) calidad percibida y satisfacción de los clientes externos e internos		
c) resultados de no conformidad de la inspección de aceptación a proveedores externos		
d) capacidad de los procesos		
e) resultados de procesos de mejoramiento		
f) indicadores de calidad		

g) costos de la calidad		
¿La alta dirección decide acerca de planes de acción o de revisión relacionadas con:		
a) el SGC		
b) política y objetivos de la calidad		
c) necesidades de auditorías de calidad de los servicios.		
d) búsqueda de recursos para la mejora de la calidad		
10. Capacitación para la calidad		
¿ Se ha procedido a la capacitación de todo el personal que realiza actividades que afectan a la calidad?		
¿ Se ha definido la responsabilidad para identificar las necesidades de capacitación de la organización?		
¿ Se conservan los registros de capacitación sobre calidad?		
¿Esta previsto un mecanismo que identifique las necesidades de actualización de conocimientos?		
11. Gestión de los recursos		
¿La organización ha determinado y provisto de los recursos necesarios para establecer y mejorar el SGC?		
¿ El personal se selecciona en función de los conocimientos, habilidades y cualidades necesarias para lograr el impacto requerido con relación a la calidad?		
¿ La organización, con relación a los Recursos Humanos:		
a) determina las necesidades de aprendizaje para lograr calidad en los servicios.		
b) brinda entrenamiento según necesidades de la calidad		
c) evalúa la efectividad del entrenamiento de forma continua.		
¿La organización tiene identificado los factores humanos y físicos necesarios para lograr la conformidad del servicio?		
¿Cada empleado de la organización conoce su responsabilidad ante la calidad?		
a) se encuentra establecido en su contrato laboral		
b) se encuentra en su profesiograma.		
12. Otros recursos		
¿La organización define y mantiene al día la información necesaria para demostrar la conformidad de:		
a) los servicios que garantizan la misión de la empresa		
b) los servicios que desarrollan la tecnoestructura		
c) los servicios de apoyo material y sus productos (logística)		
¿La organización garantiza el acceso debido a la información para garantizar la integridad y la seguridad de la misma y de sus clientes externos?		
¿La organización ha determinado y provisto la infraestructura necesaria para alcanzar la conformidad en:		
a) los servicios que garantizan la misión de la empresa		
b) los servicios que desarrollan la tecnoestructura		
c) los servicios de apoyo material y sus productos (logística)		
13. Gestión de los procesos		
¿La organización ha identificado los procesos que requieren trabajar:		
a) como lazo de la calidad		
b) en triple regla		
¿La secuencia e interacción de dichos procesos se ha determinado, planeado y controlado para operar eficaz y efectivamente?		

¿La organización garantiza que dichos procesos son operados en condiciones de control que produzcan salidas consistentes con la política y objetivos de la calidad?		
La organización:		
a) determina como cada proceso, incluyendo los que necesitan requisitos adicionales, influyen en la habilidad para conocer los requerimientos de los productos y servicios.		
b) establece métodos y practicas relevantes a las actividades de los servicios para que todas las interfaces sean confiables		
c) verifica que los procesos pueden ser desarrollados para alcanzar la conformidad de los servicios y productos		
d) determina e implementa los criterios y métodos de control de procesos que permiten lograr la conformidad de los servicios.		
e) determina e implementa las acciones de monitoreo, medición y seguimiento de las acciones para garantizar la eficacia y eficiencia de los servicios según los requerimientos.		
f) garantiza que todos los procesos cuenten con su documentación de procedimientos y de control de la calidad en formato adecuado		
g) provee los recursos necesarios para la operación efectiva de los procesos		
14. Clientes externos		
La organización debe establecer procesos para identificar las necesidades de los clientes considerando:		
a) información que debe brindar el cliente		
b) conocimiento por parte del personal de las necesidades intrínsecas de los clientes requeridas para un buen servicio		
c) obligaciones legales y éticas del personal para con el cliente.		
d) requerimientos del cliente en cuanto a las obligaciones morales, legales y éticas		
La organización de la calidad de la empresa garantiza que los requerimientos del cliente están bien definidos en:		
a) los servicios que garantizan la misión de la empresa		
b) los servicios que desarrollan la tecnoestructura		
c) los servicios de apoyo material y sus productos (logística)		
¿La organización define la eficacia de la comunicación oportuna y precisa del personal con el cliente en:		
a) información acerca del servicio que solicita		
b) información acerca de los servicios posibles a brindar		
c) responsabilidad del cliente ante el desarrollo del servicio solicitado		
d) la responsabilidad del empleado ante el servicio a brindar		
e) la responsabilidad de la empresa ante el servicio a brindar		
¿ La organización se hace responsable y cumple:		
a) la garantía y seguridad de las pertenencias declaradas de los clientes		
b) indemniza las pérdidas o daños causados a las propiedades declaradas de los clientes durante su estancia en la empresa o instalación		
15. Diseño de los servicios		
¿La organización cuenta con procedimientos para diseñar los servicios que incluya:		
a) etapas del proceso de diseño		
b) revisión, verificación y validación de las etapas de diseño.		
c) responsabilidad para el diseño		
d) participación de expertos		
e) posibilidad de interrelacionar técnicas, datos e información		
¿El procedimiento de diseño de los servicios permite identificar:		
a) necesidades de los clientes		
b) requisitos legales, éticos y morales		

c) requisitos profesionales		
d) requisitos de la calidad		
e) recursos necesarios		
f) criterios de aceptación		
g) requisitos e seguridad		
16. Compras		
¿La organización controla su proceso de compra para garantizar que los productos, recursos y equipos adquiridos se correspondan con los requerimiento de la organización?		
¿La organización lleva un control de la calidad por proveedor en función de:		
a) el cumplimiento de las especificaciones solicitados		
b) evaluación y selección de proveedores		
c) el comportamiento experimental de las mermas declaradas		
¿Los contratos de compra contienen las especificaciones del producto descritas claramente y además:		
a) el procedimiento de inspección		
b) los métodos de muestreo a emplear, el % de merma por unidad de tiempo establecido, aceptado para cada producto a almacenar en la empresa		
¿Todas las compras son sometidas a inspección de aceptación para verificar lo establecido en el documento contractual?		
¿Esta evaluado el personal que efectúa la inspección de aceptación?		
¿Cuenta con procedimientos de inspección de aceptación para todos los casos?		
¿Tiene establecidas las reclamaciones a proveedores para la no-aceptación de las compras?		
17. Gestión de las interfaces operacionales y relacionales en los servicios que garantizan la misión de la empresa.		
¿La organización controla las interfaces a través de:		
a) normas y procedimientos y rutinas.		
b) adecuado mantenimiento del soporte físico		
c) medios de medición y equipos de ensayo fiables		
d) actividades de observación, inspección y monitoreo.		
f) programas de control de la calidad		
¿El contenido del producto de los servicios que garantizan la misión de la empresa es:		
a) identificable		
b) trazable		
c) registrado		
d) conservado adecuadamente		
e) protegido		
f) adecuadamente manipulado		
g) adecuadamente suministrado al cliente		
¿Los procesos son evaluados a través de:		
a) personal, proveedores calificados y en autocontrol.		
b) satisfacción del cliente		
c) capacidad (%)		
d) indicadores económicos		
e) índices de la calidad		
18. No conformidad		
¿La organización cuenta con procedimientos para recibir, analizar y dar solución a quejas de:		

a) los clientes externos		
b) los empleados		
c) internos		
d) clientes internos		
e) los proveedores externos		
19. Mediciones de la calidad		
¿La organización cuenta con control metrológico para todos los medios de medición y sobre todo los integrados a los sistemas de medición o que afecten la seguridad de la empresa?		
¿La organización cuenta con instrumentos capaces de medir:		
a) la calidad percibida de los clientes		
b) expectativas de los clientes.		
c) inspección de aceptación a la entrada de cada servicio.		
d) inspección de aceptación a la salida de cada servicio.		
e) control de calidad de cada proceso.		
20. Auditoria interna		
¿La organización cuenta con sistemas de auditoria interna de la calidad de los servicios para:		
a) los servicios que garantizan la misión de la empresa		
b) los servicios que desarrollan la tecnoestructura		
c) los servicios de apoyo material y sus productos (logística)		
¿La auditoria interna incluye:		
a) selección de diferentes servicios, áreas, procesos o características de la calidad		
b) personal especializado diferente al que realiza el trabajo		
c) herramienta de trabajo definida		
d) atributos de no conformidad auditables.		
¿Los resultados incluyen:		
a) objeto de la auditoria		
b) razones de no-conformidad o deficiencias detectables.		
c) evaluación.		
d) comunicación al área auditada.		
e) comunicación a la dirección de la empresa.		
¿Se planifica la acción correctora de las deficiencias ponderadas a plazos de consecución determinados?		
¿Se toman medidas de seguimiento para asegurara eficiencia de las acciones correctivas?		
21. Acciones preventivas.		
¿Están identificadas todas las posibles causas de no - conformidad?		
¿Están asociadas las causas de no - conformidad a riesgos potenciales?		
¿ Está establecida la gestión de riesgos?		
22. Acción correctiva.		
¿Existe procedimiento para investigar las causas de no – conformidad?		
¿Se analizan las tendencias de los resultados de los servicios para evitar fallos y quejas?		
23. Técnicas estadísticas		
¿Se identifican los procesos que requieren el empleo de técnicas estadísticas para el control de la calidad?		

¿Se han formulado instrucciones detalladas para el uso de las técnicas estadísticas?		
¿Se cuenta con personal formado en el uso de técnicas estadísticas tanto paramétricas como no paramétricas?		

Anexo 5. Guía para la entrevista a directivos. Fuente: adaptado de Muñoz, 2010

Guía de Entrevista (Para directivos)

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Ocupación: _____ Experiencia en el Cargo: _____

Objetivo de la entrevista: Analizar los problemas internos del área del restaurante del Complejo Gastronómico Cultural “ Santa Rosalía a partir de las causas que originan las inconformidades.

Interrogantes:

¿Cuál es la misión del restaurante?

A su juicio, ¿cuáles son aquellas limitaciones, desventajas o puntos débiles que existen en el restaurante?

¿Pudiera usted delimitar donde radican las principales dificultades a partir del trabajo de los directivos que influyen en la existencia de estas debilidades o limitaciones?

¿Qué fortalezas presenta esta área que permite aplicar mejoras continuas en el proceso?

Conoce usted qué hacer ante una inconformidad de un cliente?

¿Cómo desearía que funcionara esa área?

¿Qué conocimientos tiene sobre el sistema de gestión de la calidad?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 6. Guía de entrevista a trabajadores. Fuente: adaptado de Muñoz, 2010

Guía de Entrevista (Para Empleados)

Fecha: _____ Hora: _____ Lugar: _____

Ocupación: _____ Experiencia en el Cargo: _____

Objetivo de la entrevista: Analizar los problemas internos del área del restaurante del Complejo Gastronómico Cultural “Santa Rosalía” el a partir de las causas que originan las inconformidades.

Interrogantes:

A su juicio, ¿cuáles son aquellas limitaciones, desventajas o puntos débiles que existen en el restaurante?

¿En qué medida influye la dirección en que existan estas limitaciones?

¿Qué fortalezas presenta esta área que permite aplicar mejoras continuas en el proceso?

¿Cómo usted desearía que funcionara el restaurante?

¿Qué soluciones pudiera sugerir?

A su juicio, ¿qué aspiraciones de mejora debería tener el área del restaurante para el logro de un mejor funcionamiento?

¿Cómo podría influir la dirección del área en la implementación de estas mejoras?

¿Cómo podría influir usted, con su trabajo, en el logro de esas aspiraciones de mejoras?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 7. Guía de entrevista clientes. Fuente: tomado de departamento de

PALMARES
Villa Clara

Nos gustaría conocer su opinión, con el propósito de poder servirle como usted se merece

Indique su opinión con una cruz (X)

SERVICIO			
Tiempo del servicio			
Amabilidad			
Relación calidad-precio			
Atención del personal			
Dominio del idioma			
Apariencia del personal			

LOCAL			
Higiene y limpieza			
Ambientación y confort			
Entorno			

ALIMENTOS			
Variedad de la oferta			
Calidad de la Elaboración			
Temperatura			

BEBIDAS			
Variedad de la oferta			
Calidad			
Temperatura			

¿Ha visitado la instalación en otra ocasión?
☐ SI ☐ NO

¿Le gustaría volver a visitarnos?
☐ SI ☐ NO

Sugerencias. _____

País _____

Datos a llenar por la entidad:

Instalación: _____

Fecha: _____

FOLIO N° 01375.7

Anexo 8. Instrumento de validación del plan de restauración. Fuente:

Elaboración propia

Compañero (a):

Usted ha sido seleccionado por sus conocimientos y experiencia con el fin de validar la factibilidad del plan de mejoramiento al proceso de restauración del hotel con vistas al mejoramiento de los servicios de alimentos y bebidas.

Por lo anteriormente expuesto solicitamos su colaboración respondiendo los aspectos siguientes:

Nombres y apellidos:

Calificación profesional: (marque con una cruz)

Obrero____ Licenciado ____ Ingeniero ____ Master ____ Doctor ____

Años de experiencia laboral: _____

A continuación en la tabla se exponen una serie de aspectos contenidos en el Plan de Mejoramiento al proceso de restauración mencionado, sobre los que usted deberá emitir una evaluación según las categorías que se presentan. Agradecemos que siempre que sea posible, usted ofrezca argumentos de los criterios abordados.

Escala de Likert:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Neutral
4. De acuerdo
5. Muy de acuerdo

Tabla. Aspectos a evaluar contenidos en el plan de mejoramiento al proceso de restauración.

Características del procedimiento.	Referencia / Contenido	1	2	3	4	5
Precisión y claridad en el diseño de las acciones	El programa propuesto está adecuado a las particularidades y características del área de restauración					
Pertinencia del Plan de Acciones	Es importante en estos momentos y en el lugar escogido esta clase de propuesta					
Contextualización	El procedimiento es adecuado a las					

	particularidades de la gestión de la restauración moderna					
Flexibilidad del plan	Es capaz de integrar en él otras series de elementos a fines a sus propósitos					
Correspondencia con las normas y regulaciones vigentes	Los criterios que se proponen están acordes a las normas que se establecen para esa actividad					
Conveniencia de ejecutar cada acción	Es conveniente el detenimiento y énfasis en cada una de las acciones que se proponen					
Aplicabilidad del Plan de Acciones	Este es aplicable a las condiciones que presenta el área de motivo de estudio					
Contribución a elevar la calidad de los productos y servicios gastronómicos que ofrece el hotel	Las soluciones resultantes contribuyen a la mejoría de los procesos evaluados					

Por favor, exprese a continuación cualquier opinión adicional que desee emitir acerca del Plan de Mejoramiento al proceso de restauración propuesto.

Anexo 9. Encuesta para determinar el coeficiente de competencia de los expertos. Fuente: de León, 2011.

Compañero(a):

Gracias a su colaboración en el desarrollo de esta investigación y a las condiciones profesionales que posee para emitir un criterio acerca del trabajo realizado, usted ha sido seleccionado como especialista para realizar las funciones de posible experto, en la validación del plan de acciones propuesto para mejorar el proceso de restauración en el objeto de estudio. Para ello se requiere determinar su coeficiente de competencia en relación con la materia, necesitando para ello que responda las preguntas siguientes:

Nombre: _____ Años de experiencia: _____

Cargo: _____

1. Marque con una cruz (X), en la tabla siguiente el valor que corresponde con el grado de conocimiento e información que usted posee sobre el tema objeto de investigación. Considere que la escala que se le presenta es ascendente, donde el 10 expresa el máximo grado de conocimiento sobre el tema.

Grado de conocimiento que posee acerca de:	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Gestión de la Calidad en la restauración hotelera										

2. Según la tabla que a continuación se ofrece de las fuentes de argumentación sobre los temas que se investiga, realice una autoevaluación y marque con una cruz (X) en el nivel que considere que se encuentra.

Fuentes de argumentación o fundamentación	Alto	Medio	Bajo
Análisis teóricos realizados por usted			
Su experiencia obtenida			
Trabajos de autores nacionales			
Trabajos de autores extranjeros			
Su conocimiento del estado del problema en el extranjero			
Su intuición			

Muchas gracias por su colaboración.

10. Datos profesionales de los expertos. Fuente: Elaboración propia

No.	Nombre y apellidos del Experto	Ocupación	Centro laboral	Experiencia laboral en el sector
1	Pedro Ale Coello	Director	Sucursal Extrahotelera Palmares	16
2	Dani Jerónimo Pérez	Especialista Calidad	Sucursal Extrahotelera Palmares	8
3	Maira Pizarro Espin	Administradora	CGC Santa Rosalía	16
4	José L. Medina García	Cocinero Jefe de Brigada	CGC Santa Rosalía	14
5	Fernando Díaz Fleites	Capitán	CGC Santa Rosalía	5
6	Javier Sánchez Reinoso	Capitán	CGC Santa Rosalía	5
7	Yordany de León Rodríguez	Profesor	CETUR, UCLV	9